

# Onder een gesloten dak groeit geen gras

Voor de leden, nieuwe leden, politieke  
vertegenwoordigers en sympathisanten  
van de PvdA

September 2002

## **Werkgroep Organisatie en Politieke Cultuur**

Hans Andersson	Rotterdam, voorzitter
Simon van Driel	Voorburg
Jeroen Dijsselbloem	Delft
Fatima Elatik	Amsterdam
Han Noten	Dalfsen
Jet de Ranitz	Utrecht

### *Adviserend vanuit Partijbestuur*

Hans Agterberg	Borger
Steven de Waal	Utrecht

### *Adviserend vanuit Tweede Kamerfractie*

Aleid Wolfsen	Amsterdam
---------------	-----------

### *Secretaris vanuit Partijbureau*

Berent Daan	Purmerend
-------------	-----------

*Met dank aan*

*Zeynep Alantor (Leiden), Nebahad Albayrak (Multi-etnisch Vrouwenennetwerk), Yücel Aydemir (Utrecht), Barbara van Balen (Multi-etnisch Vrouwenennetwerk), Martijn Beckers (Kenniscentrum PvdA), Dick Benschop (Amsterdam), Gert Jan Boekraad (Utrecht), Margreeth de Boer (Leeuwarden), Jan Bonjer (Dagblad van het Noorden), Sylvia Borren (NOVIB), André Borst (Hattem), Wouter Bos (Amsterdam), Gerard Bosman (Oosterland), Felix Cohen (Consumentenbond), Susanne Copini (Kenniscentrum PvdA), Vera Dalm (Milieudefensie), Eelco Damen (Zwolle), Paul Depla (Nijmegen), Marjo van Dijken (Groningen), Kris Douma (Utrecht), Adri Duivesteijn (Den Haag), Angeliën Eijnsink (Den Haag), Simon van den Ende (Bennis Porter Novelli), Walter ETTY (Amsterdam), Frans Evers ('s-Graveland), Thea Fierens (Noordwijk), Roeland van Geuns, Jaap van Ginneken (UVA), Jan Hamel (Groningen), Pierre Heijnen (Den Haag), Godelieve van Heteren (Amsterdam), Otto van der Horst (PPGH/JWT), Hans Huijsmans (?), Dig Isthā (Huijskens & Isthā), Wendy Janssen (Multi-etnisch Vrouwenennetwerk), Roland Kip (Nunspeet), Ab Klink (CDA), Wim Kok (Amsterdam), Ruud Koole (voorzitter), Ronald van Kralingen (Positioneringsgroep), Wil Kramer-Veraar (Harderwijk), Bert Kreemers (Den Haag), Titus Livius (Amsterdam), Marja Lukassen (Wehl), Wilma Lukassen (Wehl), Rob van de Lustgraaf (Amsterdam), Paul Maes (Leiden), Peter Mair (Universiteit van Leiden), Hans van der Marck (Leiden), Ad Melkert (Bussum), Machteld Oudenhuijzen (Kenniscentrum PvdA), Selma Penseel (Kenniscentrum PvdA), Gerrit Piek (Assen), Jan Pronk (Den Haag), Omar Ramadan (Amsterdam), Theo Roes (Sociaal Cultureel Planbureau), Daniël Roos (Amsterdam), Diederik Samsom (Echte Energie), Maria Scali (Multi-etnisch Vrouwenennetwerk), Jan Schinkelshoek (Den Haag), Pieter Smidt van Gelder (Groningen), Jaap Smit (Amsterdam), José Smits (Almere), Jeroen Sprenger (Ministerie van Financiën), Jan Stoof (Geervliet), Nina Tellegen (Amsterdam), Varina Tjon A Ten (Zoetermeer), Hans van Trijp (Wageningen Universiteit), Arie van der Veen (Deventer), Lidwien Venselaar (Almere), Maarten Veraart (Utrecht), Leen Verbeek (Houten), Gerdi Verbeet (Amsterdam), Co Verdaas (Zwolle), Roos Vermij (Trans Link Systems), Bert de Vries (CDA), Ed Wagemaker (Hoorn), Bart Wams (Stichting Vrijwilligers Management), Oeds Westerhof (Leeuwarden), Anton Westerland (Culemborg), Sonia Westerveld (Amsterdam), Ing Yoe Tan (Multi-etnisch Vrouwenennetwerk), René van Zanten (Utrechts Nieuwsblad)*

*Deelnemers aan de gewestelijke bijeenkomsten in juni 2002 (ruim 2000), briefschrijvers en e-mailers aan de PvdA in de periode van 15 mei jl. tot 15 september 2002 (zie bijlage achterin), de medewerkers van het PvdA partijbureau.*

# Inhoud

## Samenvatting

### 1 Opening 6

### 2 Wat er mis ging 7

2.1 Vooraf 7

2.2 Miskenning kiezers 7

2.3 Miskend kader, leden en sympathisanten 8

2.4 Tekortschietend partijapparaat en beroepspolitici (in spe) 8

2.5 Pas op voor verkeerde conclusies 11

### 3 Geen oplossingen, maar probleemoplossend vermogen 13

3.1 Inleiding 13

3.2 Gezicht gezocht 15

3.3 Vertrouwen in de leden 17

3.4 Laat het volk spreken 19

3.5 Gewoon samen doen 20

3.6 Goed voorbeeld doet goed volgen 21

3.7 Never walk alone 22

### 4 Vernieuwingskoers 23

4.1 Aanpak 23

4.2 Provinciale Statenverkiezingen 2003 24

## Profielchetsen

Interviews met kiezers en ex-kiezers van de PvdA door Jan Stoof

## Bijlagen 26

1

Maatschappelijke trends en de toekomst van politieke partijen - een essay 27  
Theo Roes

2

Kiezersbewegingen in Europa 35

Interview met Peter Mair, Universiteit van Leiden

3

Commissies ter vernieuwing van de PvdA 1987 - 2002 38

## **Samenvatting**

Geef aan wat er mis ging in de organisatie en cultuur van de partij en doe voorstellen voor verbetering, zo luidde de opdracht aan de werkgroep Organisatie en Politieke Cultuur onder voorzitterschap van Hans Andersson.

De werkgroep heeft zich in de periode van 10 juli jl. tot 15 september 2002 verdiept in alle reacties, commentaren en voorstellen van de leden, zoals die naar voren kwamen in de druk bezochte regionale bijeenkomsten in het land, in de vele brieven en e-mails, alsmede de beschouwingen in 'Socialisme en Democratie' en de andere publicaties in de media.

Met veel enthousiasme en medewerking zijn er vervolgens in de zomermaanden door de werkgroep discussiebijeenkomsten georganiseerd. Met tientallen personen afkomstig uit organisaties als Amnesty, Greenpeace, Milieudefensie, de NOVIB, Natuurmonumenten, de Consumentenbond, de vakorganisaties en andere politieke partijen, maar ook kenners van de maatschappelijke ontwikkeling afkomstig uit het bedrijfsleven en overheidsorganisaties is uitgebreid gesproken over opvattingen en betrokkenheid van mensen bij 'goede doelen organisaties' over het organiseren en binden van leden en sympathisanten aan een politieke partij.

De extern opgedane ervaringen van de werkgroep zijn binnen de PvdA getoetst bij raadsleden en wethouders, er is geluisterd naar het partijbestuur en naar medewerkers van het partijbureau, er is kennis genomen van voorstellen van het Multi-etnisch vrouwen netwerk en het Kenniscentrum en over het Ombudswerk, van initiatieven van kandidaat-kamerleden, van gekozen kamerleden en gekozen vertegenwoordigers in het land.

Steeds was de hoofdlijn: leden en sympathisanten zijn te interesseren, te betrekken en te mobiliseren, mits de PvdA het op een moderne manier weet te organiseren. Niet één soort lidmaatschap, maar vele soorten. Kennis en ervaring van mensen benutten door ze in te schakelen, bij debatten, door meningen te peilen, referenda te houden, door leden hun leiders te laten kiezen. Rechtstreekse communicatie via moderne ICT-middelen, maar ook face tot face in de regio of in de huiskamer.

Een andere politieke cultuur introduceer je niet van bovenaf, die moet groeien. Dat lukt niet met een gesloten dak. Er is een andere stijl en werkwijze vanuit de Haagse politiek en vanuit de partijleiding in Amsterdam voor nodig. Na de uitslag van 15 mei jl. is er een enorme betrokkenheid van leden en sympathisanten gebleken. Nieuwe leden melden zich aan, er worden talloze initiatieven vanuit het land gemeld. Het 'momentum' is aanwezig om aan nieuwe ontwikkelingen te gaan werken. De partij is aan zet en gedwongen om echt iets te doen. In zes bewegingen formuleert de werkgroep in hoofdstuk 3 zijn voorstellen:

### **Gezicht gezocht**

Wij moeten weer een gezicht krijgen, op alle niveaus: op straat, in buurten en dorpen, in raden, staten en kamer. De partijleider dient daarbij als wervend boegbeeld te fungeren.

### **Vertrouwen in de leden**

Wij willen een ledenorganisatie zijn en blijven. Dit kan alleen als we vertrouwen hebben in onze eigen leden, er veel meer mensen bij weten te betrekken en laagdrempelig werken, rekening houdend met verschillen in mogelijkheden en behoeften.

### **Laat 't volk spreken**

Deze bewegingen kunnen botsen, maar elkaar ook versterken. Beide zullen optreden, dat is nu precies de bedoeling. Het resultaat moet zijn dat er een levendige debatcultuur ontstaat. Niet het debat om het debat, maar om de juiste maatschappelijke vraagstukken tijdig op de politieke agenda te zetten.

### **Gewoon samen doen**

Het faciliteren van beide bewegingen stelt hoge eisen aan de partijorganisatie. Het mag niet leiden tot versplintering, wij dienen als één organisatie te opereren. Dit vraagt om samenhang en samenwerking tussen de verschillende niveaus: van leden tot de gekozen vertegenwoordigers, van de regionale partijorganisatie tot de landelijke professionals.

### **Goed voorbeeld doet goed volgen**

Het stelt ook eisen aan de interne cultuur. Uitgangspunt voor ons is dat wij interne omgangsvormen weten te vinden die zorgen voor een prettig intern klimaat zodat een ieder trots is om voor de PvdA te werken.

### **Never walk alone**

De PvdA kan het als politieke partij niet (meer) alleen. Contacten leggen met, afspraken maken of verbindingen aangaan met maatschappelijke organisaties die de 'goede doelen' nastreven is voor een sterke positie in de toekomst noodzakelijk.

Deze voorstellen dienen te worden opgevat als een 'package deal'. De partij kan niet zomaar één beweging weglaten of half uitvoeren. Een andere PvdA groeit, als het lukt op alle fronten een vernieuwingskoers in te slaan. In hoofdstuk 4 geeft de werkgroep in het kort aan wat daarvoor nodig is aan besluitvorming en welke trekkersrol moet worden vervuld door de voorzitter en het partijbestuur, in samenspraak met de partijleider en aangejaagd door een buitenboordmotor. De Statenverkiezingen in 2003 zijn een eerste proeve van bekwaamheid naar de kiezers. Daaraan voorafgaand moet de partij in beweging zijn gekomen: landelijk én in de regio's.

Wat er misging in 2002 staat in hoofdstuk 2. Niet om het de partij nog eens in te wrijven, maar om er van te leren en te laten zien dat het echt anders moet.

NB

In de bijlagen geeft Theo Roes op persoonlijke titel een analyse van de maatschappelijke trends en de toekomst van politieke partijen, wordt Peter Mair geïnterviewd over zijn opvattingen en geeft de werkgroep een overzicht van het werk van de organisatiecommissies in de PvdA van 1987 - 2002.

Jan Stoof heeft op verzoek van de werkgroep interviews gehouden onder PvdA-kiezers en ex-PvdA kiezers. In het rapport zijn hun overwegingen in korte profielen opgenomen.

# 1 Opening

Wie als PvdA-er de moeite neemt het rapport Gardeniers van het CDA uit 1994 te lezen knippert met de ogen. Na de kabinetten Lubbers met eerst de VVD en later de PvdA vertoont de situatie in het CDA opvallend veel gelijkenis met de PvdA van nu, na de prominente deelname van Wim Kok in eerst het laatste kabinet Lubbers en de twee paarse coalities. Is het nu zo dat de kiezer uiteindelijk de bestuurlijke beweging in het politieke midden afstraft, die onlosmakelijk verbonden is met dit type politieke partnerruil?

Kennelijk spelen politieke wetmatigheden een rol in dit soort situaties. Scherpe analyses zouden de PvdA waarschuwingen hebben opgeleverd. Helaas was de partij in 2001 niet op die manier met de dreigingen bezig. Na de afstraffingen door de kiezers in maart en mei 2002 komen we er niet meer om heen.

Wie alle kritische opmerkingen - hierna in hoofdstuk 2 - overziet, bekruipt van tijd tot tijd een ongemakkelijk gevoel, ging er nou niets goed? Natuurlijk wel, er hebben 1,4 miljoen kiezers op de PvdA gestemd. Die zijn de partij trouw gebleven. Daar kan in de toekomst op worden gebouwd.

Er is met de beste bedoelingen keihard door velen gewerkt. Dat staat niet ter discussie. Alle betrokkenen waren integer. Uiteraard waren ze ervan overtuigd met hun aanpak de partij en het sociaal-democratische gedachtegoed een goede dienst te bewijzen. Ze hebben het beste van zichzelf gegeven, maar het resultaat deugde niet.

Wij weerstaan de verleiding om de verklaring te zoeken in ontwikkelingen, die zich buiten onze invloedssfeer in de maatschappij voltrekken. We noemen ze wel aan het einde van hoofdstuk 2. Al deze ontwikkelingen 'in de boze buitenwereld' ten spijt, er moet met de PvdA toch iets fundamenteel mis zijn. Waarom zou de kiezer ons anders zo fors afstraffen.

Het is bij zo'n grote nederlaag zeker niet het moment om zegeningen te tellen, de oorzaak buiten de partij te zoeken, maar om lessen te trekken uit wat er bij onszelf mis ging. En misschien nog meer: waarom zagen we het niet aankomen?

Een kritische doorlichting van de eigen rol en een kijk op de toekomst vanuit de 'organisatie en politieke cultuur', zo luidt de opdracht van het partijbestuur aan onze werkgroep. Wie op de zeephelling staat, moet niet krampachtig proberen de weg terug naar boven te gaan; dan ga je nog harder op je bek en is de kans op ongelukken groot. Beheerst, liefst staand je laten afglijden tot onder aan de helling, daar de schade opnemen en vervolgens een andere weg naar boven zoeken, is een betere strategie.

De werkgroep heeft in de afgelopen maanden velen in en buiten de partij gesproken (zie 'met dank aan'). Het is opvallend hoe de partij in beweging komt (blijkens de zéér grote opkomst van leden in de regionale bijeenkomsten in Assen, Zwolle, Amsterdam, Rotterdam, Utrecht en Eindhoven, alsmede de vele e-mails, brieven, overige initiatieven vanuit het land die inmiddels op gang komen).

Dit geeft kansen en hoop voor de toekomst.

In de rapportage vat de werkgroep allereerst - met dank aan alle auteurs - wat er is mis gegaan samen. Daarna gaat het in hoofdstuk 3 over het probleemoplossend vermogen van de partij in de toekomst. In zes bewegingen geeft de werkgroep aan hoe de PvdA dat waar kan maken. Met als hoofdkoers: richt de partij op de leden én de maatschappij, ga het - samen - doen, door het aangaan van maatschappelijke coalities. En bij dit alles: probeer andere omgangsvormen te realiseren en laat leden en sympathisanten weer trots kunnen zijn op de PvdA. Zorg voor een partij waar ze graag bij willen horen én zich voor in willen zetten.

## 2 Wat er mis ging

### 2.1 Vooraf

Soms is het helemaal waar. Af en toe een beetje. Vaak is het ergens waar maar nooit is het nergens waar. Het is altijd niet helemaal waar en het is meestal niet de hele waarheid. Die hele absolute waarheid is ook niet te vinden. Dus bepaalt het beeld van de (niet)kiezer onze werkelijkheid. En ons vermogen om met die werkelijkheid om te gaan, bepaalt ons succes. Of we dat nu eerlijk vinden of niet.

De werkgroep kiest ervoor hierna 'wat er is misgegaan' - naar aanleiding van alle regionale bijeenkomsten, artikelen in 'Socialisme en Democratie' en de media, alsmede alle e-mails en brieven - in alle rauwheid op te sommen. Zonder enige poging dit met bloemrijk taalgebruik te verzachten.

### 2.2 Miskenning kiezers

*PvdA is in de ogen van de kiezers:*

- > te bestuurlijk en te geïsoleerd
- > te weinig betrokken
- > houdt geen rekening met emoties van mensen
- > reageert gemakzuchtig en opportunistisch
- > doet teveel aan baantjesjagerei en ziet te vaak persoonlijke macht als doel in plaats van middel
- > verzuimt op het juiste moment persoonlijke consequenties te trekken bij evidente bestuurlijke missers
- > waardoor het gedachtegoed van de sociaal-democratie niet meer herkenbaar, niet-vertrouwenwekkend gebracht kan worden
- > te uitleggerig, overtuigd van eigen gelijk in plaats van te luisteren, laten merken dat de problemen van mensen worden begrepen
- > onvoldoende 'bij de tijd' met thema's, dilemma's en oplossingen, vergaande individualisering, alsmede de vertaling van sociaal-democratische waarden (vrijheid, solidariteit, emancipatie) naar de nieuwe wereld van sociale en economische netwerken, technische ontwikkelingen, arbeidsverhoudingen, persoonlijke relaties en wereldoriëntaties

*Yücel Aydemir, 33 jaar, werkt bij een Centrum voor Werk en Inkomen*

*'Ik heb op de PvdA gestemd en binnen die lijst op een allochtone vrouw. De PvdA, omdat ik de sociale kant van het programma waardeer. Nee, ik heb absoluut niet getwijfeld, ik ben ook raadslid, in Utrecht, en de partij bevalt me. Wel vind ik dat er over de multiculturele samenleving openlijker gediscussieerd moet worden. Die hele problematiek moet bespreekbaar worden gemaakt. Doordat de PvdA daar zo krampachtig over deed, zijn er veel stemmen verloren gegaan, vooral van zwevende kiezers. Veel mensen hebben met hun stem hun frustratie getoond, hebben geprotesteerd, waren de onduidelijkheid beu. Duidelijkheid had veel stemmenverlies kunnen voorkomen. De multiculturele samenleving is een feit, maar je moet heel goed luisteren om te kunnen horen dat er een probleem is. Dat komt omdat men, als men duidelijk spreekt, bang is om te discrimineren. De groep allochtonen bestaat nu eenmaal, je kunt er niet omheen kijken, maar moet ze laten integreren. Op andere punten biedt de PvdA veel goeds, op het gebied van werk en inkomen bijvoorbeeld. Wat de partij nu moet doen is helderheid bieden en felle oppositie voeren, problemen niet onder stoelen of banken stoppen.'*

- > niet van plan in te gaan of onderschat bewust de emotionele agenda van de achterban op punten als
  - effect van 11 september 2001 op onzekerheids- en angstgevoelens
  - effect van immigratie en multiculturaliteit op de dagelijkse levenssfeer
  - leven met gevoelens van dreiging en onveiligheid
  - gebreken in de kwaliteit van publieke dienstverlening, die in het bijzonder de PvdA raken, omdat wij van de grote partijen het meest vereenzelvigd worden met denken in overheidsoplossingen. Teveel beleid en input, te weinig bereikte effecten centraal.
  - dreiging in de steek gelaten te worden bij gezondheidsproblemen door wachtlijsten
  - rampzalig beeld van de personele en materiële situatie in het onderwijs, waar iedere (groot)ouder bezorgd om raakt
  - vrees voor oplossingen vanuit de overheid, die te weinig rekening houden met een behapbare 'menselijke schaal', maar grootschaligheid
- > niet aantrekkelijk voor en niet goed in de omgang met ongeduldige, brutale, mondige, veeleisende, regelschennende, keuzes afdwingende burgers
- > niet goed genoeg in de bescherming van de traditionele achterban tegen opdringende ongeduldige, brutale, mondige, veeleisende, regelschennende, keuzes afdwingende burgers.

### **2.3 Miskend kader, leden en sympathisanten**

*Actieve kader, leden en sympathisanten raken het spoor bijster door:*

- > veel te interne in plaats van externe gerichtheid
- > regenteske cultuur, besloten kleine kringen, concentratie feitelijke macht langs informele lijnen
- > veel macht in slechts enkele handen
- > onvoldoende sturing op samenhang en actieve instemming/draagvlak geledingen
- > overvleugeling lokale initiatieven door landelijke, zeer smalle top
- > ontoegankelijkheid landelijke top voor signalen en (veronderstelde) sfeer arrogantie en betweterij
- > ondeugdelijke communicatie, waardoor gemaakte keuzes door de top elders niet begrepen worden en verwachtingspatronen uiteen gingen lopen
- > onduidelijke, niet transparante menings- en besluitvormingsprocessen
- > onheldere rolverdelingen tussen geledingen
- > meer dan 'gezonde animositeit' tussen geledingen leidend tot krachtmetingen
- > kritiek te snel opgevat als (persoonlijke) aanval of beschadiging, geen echte open debatcultuur, maar vlucht in de betrekkelijke veiligheid van het debat tussen gelijkgezinden
- > manipulatie niet schuwend, uitschakeling kritische oppositie
- > Politiek Forum en Adviesraad Verenigingszaken onvoldoende gebruikt als nieuwe voertuigen in partijdemocratie
- > onvoldoende vertrouwen in de noodzaak van bloeiende, kritische oppositie via kanalen van de partij en leden
- > oprechte twijfels of trots op bereikte resultaten van Paarse kabinetten wel gerechtvaardigd zou zijn als boodschap
- > detaillistische, complexe, ontoegankelijke verkiezingsprogramma ('s), die voor een te beperkte groep betekenis hebben
- > omgangsvormen die het best kunnen worden gekenschetst door de opmerking dat de Partij zo verzuurd is dat als er meer dan twee PvdA'ers bijeen zijn een milieuvergunning vereist is.

### **2.4 Tekortschietend partijapparaat en beroepspolitici (in spe)**

*Partijbureau en neveninstellingen schieten tekort door:*

- > onvoldoende dienstverlenende houding op kerntaken apparaat

- > te veel intern gericht met eigen agenda's, eigen belangstellingen, eigen lijnen en eigen rollen of exposure
- > oriëntatie op de machtigste besloten kringen
- > onvoldoende worteling in kader, leden, sympathisanten en/of externen

*Eelco Damen, 47 jaar, de IJlanden, gehandicaptenzorg te Amsterdam*

*'Zonder aarzeling maar niet moeiteloos heb ik PvdA gestemd. Die moeite komt onder meer voort uit mijn ervaringen in het Kenniscentrum gezondheidszorg. De discussies waren weinig open of vernieuwend. Pas vlak voor de verkiezingen, in Groningen en Den Bosch, werd het gesprek opener en inhoudelijker, meer toekomstgericht. Na de moord op Fortuyn viel alles stil. En na de verkiezingen is het Kenniscentrum niet meer op gang gekomen. Een tweede ding waarmee ik het moeilijk had was, op wie te stemmen. Ik vond Melkert niet de top, dus na lang zoeken heb ik een voorkeursstelsel uitgebracht. Op het sociaal-economische vlak kan de PvdA zich nu, ook in de oppositie, profileren met een reactie op de teruglopende internationale conjunctuur. Nederland moet daar op inspelen, dus moet de oppositie ideeën aanleveren. Daar is veel creativiteit voor nodig. Zo vind ik niet dat de Zalm-norm zonder discussie moet worden overgenomen. Anderzijds ben ik niet voor structurele begrotings- en financieringstekorten, wel voor tijdelijke impulsen die ook op de langere termijn van nut zijn. Dan is er de discussie over de mondialisering en over de multiculturele aard van de wereld. Na 11 september 2001 is er te veel nadruk gelegd op terrorismebestrijding. Dat is wel nodig, maar je moet wel de context blijven zien. De discussie over rijk en arm, over Noord en Zuid verdient meer aandacht, net als het moslim-fundamentalisme. Er moeten veel meer nuances worden aangebracht, de PvdA kan dan ook een rol vervullen door een breder debat te openen, onder meer over de vraag hoe we de mondiale welvaart beter kunnen verdelen. In de discussie over Oost en West toont de PvdA weinig visie op de toekomst. Je moet de oude grondslagen in het Oosten niet ontkennen, maar vaststellen dat de tegenstelling arbeid versus kapitaal zich anders ontwikkelt dan ooit is aangenomen, ook door de PvdA overigens. Hier ligt echt een probleem, niet alleen voor de PvdA. We zijn in Nederland te zeer gericht op het eigen land. Nu de PvdA zo fors verloren heeft, is het hét moment om weer een beweging te starten voor progressieve samenwerking, een progressieve partij. De grondslagen van zowel de PvdA - het socialisme, als van D'66 - de democratisering, als die van Groen Links - communisme en milieu, zijn afgebrokkeld. Nu moeten de handen ineen worden geslagen en daarin moet de PvdA een open en constructieve rol spelen. Dan kan weer een politieke, progressieve factor van belang ontstaan, op dezelfde manier waarop indertijd KVP, ARP en CHU door de vorming van het CDA uiteindelijk het politieke midden hebben veroverd. Het wordt, kort gezegd, tijd om ook de verzuiling ter linkerzijde op te heffen.'*

- > onvoldoende professioneel ontwikkelde signaleringsfunctie
- > onvoldoende efficiency en effectiviteit bij het op moderne manier organiseren en/of mobiliseren van krachten en kennis in en buiten de partij (vooral breekt de niet toereikende, modern gestroomlijnde administratie op van leden, hun belangstellingen, kennis, vaardigheden, netwerken, etc.)
- > verspilling van energie en kwaliteiten door onduidelijke structuren, werkprocessen, taken en competenties tussen netwerken en organisaties

*Gezamenlijk hebben neveninstellingen hun positie niet waargemaakt door:*

- > onvoldoende kritisch oog voor maatschappelijke positie partij: geen tijdige onderkenning dreigende inhoudelijke spanningen met electoraat
- > geen onafhankelijke, gezaghebbende kritische inhoudelijke spiegel op punten, waar het inhoudelijk mis lijkt te gaan
- > geïsoleerd ten opzichte van de wetenschap, geen op denkracht gerichte mobiliserende rol.

*Tekortschietende beroepspolitici (in spe) door:*

- > te smalle, moeilijk toegankelijke top

- > ontbrekend dualisme: te weinig profiel fractie ten opzichte van bewindslieden, onvoldoende geloofwaardige confrontatie tussen fractie en kabinet
- > mediaoriëntatie vooral gericht op lijsttrekker
- > onduidelijke rol kabinetsbeleid in campagnes:
  - geen overtuigde vaders van de zegeningen van Paars door kritiek
  - geen eenheid in het profiel van bewindslieden
  - successen werden niet ervaren als Paarse verdiensten, terwijl het breed gevoelde falen op gevoelige punten wel aan Paarse partijen bleef kleven
- > brede potentieel van kandidaten, zowel inhoudelijk als netwerken, onvoldoende benut en initiatieven kregen onvoldoende steun
- > onvoldoende gebruik van hetgeen in lokale en regionale netwerken gesignaleerd werd aan maatschappelijke thema's. Tekort aan erkenning en respect voor het feit, dat die soms dichter op de mensen zitten.
- > dat onze volksvertegenwoordigers vaak meer inlevingsvermogen hebben in bestuurlijke en ambtelijke problemen van overheidsinstellingen dan in de problemen, het ongeduld en de frustraties van burgers die in aanraking komen met overheden. Ernstig verwaarloosd is het steeds opnieuw scherp benoemen van maatschappelijke problemen in het politiek debat en een politieke vertaling daarvan naar het sociaal-democratisch gedachtengoed.
- > kleurloosheid door angst en verstarring in debatten en confrontaties. Dat leidde tot te ingewikkelde of omzichtige redematies, complexe definiëring van problemen en onbegrepen oplossingen. Verminderde durf om dichtbij de mensen te blijven staan, tegendraads op te treden.
- > verkeerd gebruik van focusgroepen bracht PvdA-politici teveel in een volgende rol. Focusgroepen werden gebruikt om standpunten te bepalen in plaats van een manier van communiceren te testen.
- > verkeerde ambitie om als fractie(top) de partij te willen sturen.

*Marjo van Dijken, 49 jaar, PvdA-fractievoorzitter stad Groningen*

*'Natuurlijk heb ik gestemd. En zonder enige aarzeling op de PvdA Sterker nog, met meer overtuiging dan ooit, omdat ik me grote zorgen maakte en maak over wat er om me heen gebeurt. Juist nu is het belangrijk dat de PvdA laat zien wat óók belangrijk is. Helaas had ik dit keer weinig medestanders, hoewel de peilingen momenteel gelukkig een heel ander beeld geven dan op 15 mei. PvdA, omdat het gaat om de vraag hoe we met elkaar omgaan, waar we de sterke schouders op aanspreken.*

*Ik ben erg geschrokken van dat geluid van "we mogen alles zeggen, we mogen alles doen", terwijl als iemand iets zegt dat niet het straatje van dit soort mensen past, toegevoegd krijgt dat hij zijn bek moet houden. Die selectieve vrijheid, en het ongenueanceerd benoemen van groepen, baren me zorgen. Wat je momenteel ziet is een gigantisch doortrekken vanuit het collectieve naar het individuele. De vraag om collectieve voorzieningen, of het om de gezondheidszorg of om de veiligheid gaat, wordt gecombineerd met "daar ga ik niet in investeren, dat is voor anderen". "Ze" in plaats van "wij".*

*Ik ben er ook van geschrokken dat de PvdA kennelijk onder deze omstandigheden onvoldoende is staat is geweest om zichzelf als steun van "ons" neer te zetten, Nu is moed houden het devies. En we moeten natuurlijk ons geluid duidelijk laten horen, dat er een andere manier is om met elkaar om te gaan, die beter is voor iedereen. We kunnen wijzen op het werk dat er in acht jaar Paars is bijgekomen. En dat de fatsoensdiscussie al heel lang ook van ons is. Er rust de maatschappelijke verplichting op ons om te laten merken dat je er voor elkaar bent, maar dat in de sociaal-democratie de discussie altijd gaat en moet gaan over rechten in combinatie met plichten!*

## 2.5 Pas op voor verkeerde conclusies

Zo erg als hiervoor geschetst kan het toch niet zijn in de PvdA? Juist wel, zeggen velen uit de trouwe aanhang.

Het moet dus echt anders. Daarom heeft de werkgroep ervoor gekozen om het hier - zoals gezegd - in alle rauwheid vast te leggen. Om vervolgens vooruit te kijken en bij twijfel niet te aarzelen. Het roer moet om: we moeten met z'n allen een andere PvdA maken. Maar we moeten ook oppassen voor verkeerde conclusies.

In de maatschappij valt in toenemende mate een afrekencultuur waar te nemen. Bij evidente bestuurlijke missers persoonlijke consequenties trekken vormt hiervan een logisch verlengstuk. Dat is gebeurd op 15 mei jongstleden. Direct op de avond van de verkiezingsuitslag is Ad Melkert afgetreden.

In deze stappen ligt niet de oplossing voor de toekomst. In de eerste plaats omdat de ontwikkeling in Nederland niet op zichzelf staat. Na een periode van regeren en regeringsdeelname zien we, dat de sociaal-democratie in heel Europa het moeilijk heeft. De ontwikkeling naar links van het politieke midden lijkt ingeruild te worden door een gevoelige ruk naar rechts. Onduidelijk is in hoeverre 11 september 2001 een katalysator voor die ontwikkeling is geweest.

In de tweede plaats raakt het Nederlandse electoraat al jaren makkelijker op drift. De slinkende trouwe achterban gaat hand in hand met een enorme groep zwevende kiezers, die op onverwachte momenten, soms op de allerlaatste gelegenheid, de keuze bepaalt om al dan niet te stemmen en op welke partij of persoon dat gaat gebeuren. Dit is een structureel gegeven, ook voor de toekomst (zie ook bijlage 2, interview Peter Mair).

In de derde, zeker niet de laatste plaats, hebben we juist nu ieders inzet en creativiteit nodig om de partij er weer bovenop te helpen. Misschien niet altijd vanuit ieders vertrouwde positie, er mag best in personeel opzicht wat veranderen, maar in ieder geval niet zo dat betrokkenen gefrustreerd afhaken. Immers, in plaats van de pijlen op personen te richten is er meer aanleiding om gezamenlijke schuld voor de ontstane situatie te erkennen, gezamenlijk problemen te benoemen en van daaruit oplossingen te zoeken. Anders gaat de energie in de verkeerde dingen zitten.

Hebben we de enorme afstraffing door de kiezer nu echt niet zien aankomen. In een indrukwekkende reeks rapporten van commissies (zie ook bijlage 3) staat vaak precies wat de PvdA te wachten staat 1. *Het probleem is niet, dat we niet weten dat het anders moet; het probleem is dat wij niet weten dat wij het zelf niet anders kunnen.*

Dat vindt de werkgroep het meest fundamentele en verwarrende dilemma. Hoe is te voorkomen, dat ook deze kritiek met wat er mis ging en oplossingen een onbeduidend moment gaan vormen in een oneindige reeks? De vraag opwerpen is makkelijker dan hem te beantwoorden.

Voor een analyse van de maatschappelijke trends en de toekomst van politieke partijen, zie bijlage 1, op persoonlijke titel geschreven door Theo Roes.

*'Als Pim Fortuyn niet was vermoord, had ik op de LPF gestemd. Nu is het de Socialistische Partij geworden. Kijk, van huis uit ben ik zo rood als wat, mijn moeder heeft altijd PvdA gestemd, mijn vader meestal op de CPN, toen dat nog kon. We woonden in Nijbeets, dat ligt in de streek waar indertijd Domela Nieuwenhuis actief was. Tot dit jaar heb ik dan ook steeds PvdA gestemd. Als directeur van een jeugdgevangenis heb ik jarenlang gezien hoe het gaat met mensen uit de onderlaag van de samenleving en altijd gevonden dat de PvdA het met dat soort mensen het beste voorhad. Maar dit voorjaar heb ik tegen iedereen gezegd dat het wat mij betreft afgelopen was met de PvdA. Ik zag er geen vernieuwende kracht meer vanuit gaan, helemaal niks. Fortuyn stond voor beweging, voor kritiek, voor onrust, voor paniek zelfs, maar vooral voor vernieuwing, onorthodoxie. Het was niet direct duidelijk waar het heen zou gaan, maar dat kon geen kwaad, vond ik. Er zijn vergelijkingen gemaakt met Duitsland in de jaren dertig van de vorige eeuw, maar die gaan mank, die situatie is volledig onvergelijkbaar met Nederland van nu.*

*Wat ik momenteel tegen de PvdA heb, is dat de partij in de laatste kabinetsperiode en in haar verkiezingsprogramma geen keuzes heeft gemaakt terwijl die er momenteel nu juist voor de PvdA te maken zijn, als je alleen al kijkt naar de situatie van de onderklasse. En de partij heeft zich niet weten te profileren. Melkert en Netelenbos waren op dat punt ongelofelijk slecht. Wat nodig is, zijn bestuurders en politici met een authentieke inbreng. Bij de SP vind je die nog, mensen die op een authentieke manier brengen waar ze voor staan. Kok had dat ook, met Jeltje van Nieuwenhoven gaat het de goede kant op, maar voor de rest vind ik het allemaal heel teleurstellend. We hebben mensen nodig die binding tot stand brengen en die de onderlaag van de maatschappij weer zelfrespect bijbrengen. Als directeur van een jeugdgevangenis zie ik dat het de mensen daaraan ontbreekt. Wil je ze dat weer bijbrengen, dan moeten er nieuwe politici komen, met een nieuw gedachtengoed, bevlogen ideeën, passend in deze tijd, gebruikmakend van nieuwe technieken. En ze moeten doen wat ze zeggen. Er gebeuren zoveel onzinnige dingen. Ik zit dagelijks urenlang in vergaderingen, op het departement, onder collega's, in mijn eigen inrichting. En dan stap je naar buiten en denk je: hier is echt helemaal niks gebeurd. Fortuyn had het lef dit soort stroperigheid te benoemen. Maar nadat hij was vermoord, was er bij die partij niemand die dat ook deed. En dus heb ik niet op de LPF gestemd.'*

## 3 Geen oplossingen, maar probleemoplossend vermogen

### 3.1 Inleiding

*Kenmerken van een moderne politieke partij, waar de PvdA zich aan moet willen spiegelen zijn:*

- > **leiderschap** voortkomend uit en richting gevend voor wat er gebeurt op straat, in buurten en dorpen, in Raden, Staten en Kamer, en bepaald niet alleen gericht op de Haagse politiek. Leiderschap dat emoties toont en appelleert aan maatschappelijke waarden en gericht is op de agenda voor de toekomst. Leiderschap ook dat niet alleen beschikt over een externe uitstraling, maar ook bindend werkt naar leden en sympathisanten (dus mensen) binnen en buiten de partij. Leiderschap dat voldoet aan deze beginselen heeft één duidelijk gezicht 'op kop'. Maar daar mag het zich niet toe beperken. Juist in de Tweede en Eerste Kamer, maar ook in de steden en regio's in het land kunnen een aantal 'kopstukken' de 'eenzame' leider op kop omringen, versterken en ook van een eigen 'kleur' voorzien, die past bij een brede politieke partij. Waarbij leden, sympathisanten en kiezers 'hun vertrouwen' kunnen geven aan verschillende smaken.
- > **besluitvorming en organisatie**, gericht op inhoudelijke standpunten én op de juiste interne en externe maatschappelijke ontwikkelingen. Standpunten innemen in de 'Haagse arena', gebaseerd op discussies, debatten, stemmingen en referenda onder de leden en sympathisanten in het land. Dit gebeurt in de regio's of ook gezamenlijk landelijk met het oog op de 'agenda voor de toekomst' of vanwege de 'hitte van de actualiteit'. Aandacht voor de procesgang, dat wil zeggen wie waar bij betrokken wordt, dat meningen worden gepeild, leden en sympathisanten voor- en achteraf worden geïnformeerd of krijgen toegelicht hoe standpunten zijn bepaald, zijn bijna net zo belangrijk als de inhoudelijke standpunten op zichzelf.
- > **leden**, die belangrijk blijven in de democratische structuur van een partij. Dat staat haaks op opvattingen van politicologen die menen dat de moderne politieke partij het zonder leden moet kunnen stellen (zie ook professor Mair in bijlage 2). De werkgroep heeft zich hierbij laten inspireren door ervaringen van organisaties als de Consumentenbond, Greenpeace, NOVIB, Natuurmonumenten, Milieudefensie of de Postcodeloterij. Belangenorganisaties, maar ook 'goede doelenorganisaties' slagen er zéér wel in om in deze tijd ook grote groepen leden en sympathisanten aan zich te binden. In alle (succesvolle) voorbeelden is daarbij sprake van een helder uitgedragen belang of goed doel, in combinatie met zéér professionele, moderne, op de persoon gerichte ledencontacten. Door een perfecte - ICT - organisatie, alsmede het geven van invloed aan leden 'op momenten die er toedoen' (kiezen van vertegenwoordigers en raadpleging over maatschappelijke belangrijke onderwerpen) én het organiseren van een 'breed arsenaal' aan participatiemogelijkheden, kunnen moderne politieke partijen naar onze stellige overtuiging een zeer levendige ledenbinding tot stand brengen.
- > **'de sleutel naar de massa'**, die in de eerste plaats ligt bij de leden, maar ook rechtstreeks bij de media, natuurlijk in deze combinatie en volgorde. De 'natuurlijke aanhang' binden en de grote groep zwevende kiezers bereiken via permanente acties, met een moderne ledenorganisatie, de juiste debatcultuur en de inzet van de landelijke en regionale 'kopstukken' zijn dé opgaven voor de politieke partijen in de toekomst. Door meer beweging en onrust als een vanzelfsprekend uitgangspunt te nemen, dwingt de moderne politieke partij zich tot maximale inspanning, flexibiliteit en maatschappelijke oriëntatie. Dat vraagt nogal wat, omdat juist het kenmerk van de 'oude politiek' was om te mikken op het vanzelfsprekende gezag, de natuurlijke oriëntatie op de politieke vertegenwoordigers en de bestuurders in Den Haag.
- > óf **de PvdA** er in zal slagen deze kenmerken te vertalen naar de eisen voor de eigen organisatie en het eigen gedrag van leiders en vertegenwoordigers is niet zondermeer verzekerd. Het grote

probleem van organisaties in deze tijd is niet onder woorden te brengen dat 'het fout zit' en 'anders moet', maar om zich deze veranderingen eigen te maken en in een nieuwe stijl van werken en daadkracht om te zetten.

Wie het voorgaande overziet, komt tot de conclusie dat tenminste de volgende dingen goed geregeld moeten zijn:

- > de persoonlijke legitimering van leiderschap en volksvertegenwoordigers
- > het individueel publiek verantwoording afleggen door die leiders en vertegenwoordigers
- > het mobiliseren van kennis, inzicht en opvattingen uit de samenleving
- > de invloed van een brede kring van leden en sympathisanten op de keuze van leiders en volksvertegenwoordigers én op de inhoud van hun beleid.

Dit levert geen pasklaar antwoord op, maar een beweging, die weet om te gaan met de waargenomen veranderingen in de samenleving. Het gaat dus niet om oplossingen, maar om oplossend vermogen.

Dat vereist een andere PvdA. Daarvoor zijn de volgende zes bewegingen nodig:

### **Gezicht gezocht (3.2)**

Wij moeten weer een gezicht krijgen, op alle niveaus: op straat, in buurten en dorpen, in raden, staten en kamer. De partijleider dient daarbij als wervend boegbeeld te fungeren.

### **Vertrouwen in de leden (3.3)**

Wij willen een ledenorganisatie zijn en blijven. Dit kan alleen als we vertrouwen hebben in onze eigen leden, er veel meer mensen bij weten te betrekken en laagdrempelig werken, rekening houdend met verschillen in mogelijkheden en behoeften.

### **Laat 't volk spreken (3.4)**

Deze bewegingen kunnen botsen, maar elkaar ook versterken. Beide zullen optreden, dat is nu precies de bedoeling. Het resultaat moet zijn dat er een levendige debatcultuur ontstaat. Niet het debat om het debat, maar om de juiste maatschappelijke vraagstukken tijdig op de politieke agenda te zetten.

### **Gewoon samen doen (3.5)**

Het faciliteren van beide bewegingen stelt hoge eisen aan de partijorganisatie. Het mag niet leiden tot versplintering, wij dienen als één organisatie te opereren. Dit vraagt om samenhang en samenwerking tussen de verschillende niveaus: van leden tot de gekozen vertegenwoordigers, van de regionale partijorganisatie tot de landelijke professionals.

### **Goed voorbeeld doet goed volgen (3.6)**

Het stelt ook eisen aan de interne cultuur. Uitgangspunt voor ons is dat wij interne omgangsvormen hanteren die zorgen voor een prettig intern klimaat zodat een ieder trots is om voor de PvdA te werken.

### **Never walk alone (3.7)**

De PvdA kan het als politieke partij niet (meer) alleen. Contacten leggen met, afspraken maken of verbindingen aangaan met maatschappelijke organisaties die de 'goede doelen' nastreven is voor een sterke positie in de toekomst noodzakelijk.

### 3.2 Gezicht gezocht

Organisatorische veranderingen zonder inhoudelijke vernieuwing leiden gemakkelijk tot het weer sluiten van het dak. Inhoudelijke vernieuwing zonder organisatorische veranderingen zal uiteindelijk weer uitmonden in 'torentjes-politiek'. Het is de verantwoordelijkheid van het partijbestuur en in het bijzonder de partijvoorzitter om de zes bewegingen in gang te zetten en uit te voeren.

Dit gegeven stelt hoge eisen aan de verschillende rollen van partijleider, partijvoorzitter en een toekomstige sociaal-democratische premier.

- > aanbevelingen daarvoor lijken uiterst prematuur. Toch is het goed hier op deze plaats te wijzen op het belang van een juiste taakverdeling en harmonieuze samenwerking. De Duitse sociaal-democratie kent een partijleider en een daaraan ondergeschikte zakelijke leider voor de partijorganisatie. In de traditie van de Nederlandse verhoudingen past het model van het 'machtsevenwicht' tussen de partijleider en de partijvoorzitter, 'schouder aan schouder'. Hierdoor bestaat echter altijd het risico dat dit evenwicht ontaardt in dusdanige tegenstellingen en spanningen dat veel van de energie weglekt naar de onderlinge persoonlijke verhoudingen of een etiket van 'herrie in de tent' krijgt waar vooral de media lol aan beleven.

*'Ik heb gestemd, na héél veel twijfel, op de PvdA. Niet dat ik vond dat die partij het zo goed doet, maar als angststem, dat de LPF de grootste partij zou worden. Mijn grootste twijfel komt doordat ik de gesprekstaal met de PvdA, ik versta de mensen niet meer, het is allemaal zo politiek-technisch, zo verwaterd, zo slap, daar heb ik geen contact meer mee. Dat was een voordeel van Fortuyn, die was helder, uitgesproken. Eigenlijk ben ik de hele politiek uit het oog verloren, mijn motivatie en interesse kwijt. Ik kan geen onderscheid meer maken in die grijze brei, waar trouwens de LPF nu ook deel van uitmaakt. Iedereen lijkt wel een kameleon, past zich aan. Onlangs zag ik Den Uyl weer eens op televisie, die man sprak drie woorden en ik was onmiddellijk geraakt. Van Kok waardeerde ik zijn menselijkheid, maar uiteindelijk was ook hij teveel aangepast. Het kan me allemaal eigenlijk niet meer boeien.'*

- > dit dient te worden voorkomen door een heldere taakverdeling waarbij de partijleider politiek inhoudelijk verantwoordelijk is voor de koers, werkwijze en verantwoording aan de partij. En de voorzitter verantwoordelijk is voor de programmaontwikkeling, de maatschappelijke debatten, de organisatorische koers, werkwijze en verantwoording. Deze taakverdeling stelt als eis dat de partijleider zowel in het 'Haagse' als in het land het politieke gezicht is van de partij, en ook de partij en de leden voortdurend weet aan te spreken, te mobiliseren en ter verantwoording wil ontmoeten. De voorzitter - die evenals de partijleider - in de toekomst het beste rechtsreeks door de leden kan worden gekozen, dient zich te richten op alle ontwikkelingen van de partij als maatschappelijke organisatie, de nieuwe betrokkenheid en binding van de leden en de versterking van de debatcultuur in en buiten de partij met oog op de maatschappelijke agenda.
- > of zo'n taakverdeling slaagt is tenslotte een kwestie van 'chemie tussen personen'. Daar is de partij 'zelf' bij.
- > de rol van partijleider identificeert het actieve kader, de leden, de sympathisanten en de kiezers met een geloofwaardig authentiek waardenstelsel, de vaardigheid om de politieke agenda te bepalen en soepel een fractie met eigenwijze, politiek dynamische types te runnen. Aldus gedefinieerd charismatisch leiderschap is beslissend voor mobiliseren van kader, leden, sympathisanten en kiezersmassa. Geloofwaardigheid van leiderschap moet centraal staan. De beweging daarachter speelt een doorslaggevende, maar - voor de schijnwerpers - ondergeschikte rol.

## Landelijke woordvoerders en regionaal verkozen kamerleden

- > de houdbaarheidsdata van politici, zeker die in de voorhoede, mogen niet verstrijken. Na twee periodes in de Kamer slaat een voorhoedelid in ieder geval één termijn over om in een nieuwe situatie nieuwe impulsen op te doen.
- > vergroting van identificatiemogelijkheden van leden, sympathisanten en kiezers met de eigen leiders en vertegenwoordigers door rechtstreekse verkiezingen. Daarbij onderscheiden we een landelijke en een regionale invalshoek.
- > er bestaat een duidelijke behoefte aan in het oog lopende kern van landelijke politici. Zij staan permanent voor de partij in de schijnwerpers in de Tweede Kamer bij alle debatten. De leden kiezen deze landelijke woordvoerders (schriftelijk of via e-mail) na een campagne van gegadigden.
- > de landelijke politici zijn dé woordvoerders op de belangrijkste dossiers en hebben daarin een grote vrijheid van optreden. Daardoor kunnen zij ook een prominente rol spelen in het maatschappelijke debat. Dit wordt zeker zo zwaar gewaardeerd als het Kamerdebat.
- > van de kandidaat-kamerleden wordt verwacht dat zij de eigen zetel veroveren door het halen van voldoende voorkeurstemmen. Overwogen zou zelfs kunnen worden om alle kandidaten van tevoren te verbinden aan de afspraak dat diegenen namens de PvdA in de Kamer plaatsnemen die de meeste voorkeurstemmen hebben gehaald. Daarmee bepalen uiteindelijk de kiezers de volgorde van de PvdA-lijst.
  
- > leiders ontstaan niet zomaar. Ze zijn schaars en op dit gebied concurreert de PvdA op een - internationale - arbeidsmarkt. Mensen met talent moeten actief gezocht worden, gekoesterd, gecoached en - tenslotte- dient er soms ook kritisch gekeken te worden naar zittende mensen en bijvoorbeeld tijdig generatiewisselingen in gang gezet te worden. Het is dus van belang goed met mensen om te gaan, ook in relatie tot de moderne behoeften aan leiderschap in openbaar bestuur en maatschappelijke organisaties. Concrete aanbevelingen zijn:
  - partijleider en -voorzitter hebben zitting in een permanente 'human talent' commissie over talenten in de partij, zittende leiders en hun beste posities om op te functioneren
  - er is een 'hrm' functionaris aan deze commissie verbonden die een database bijhoudt, coaching en training regelt voor betrokkenen en voorstellen formuleert over roulatie en kandidering binnen en buiten de partij en dit communiceert naar betrokken beslissers
  - vanuit de commissie vindt aansturing plaats van allerlei vormen van begeleiding van personen en afdelingen, zowel gericht op excellentie als op disfunctioneren
  
- > mensen zoeken iconen, die voor hen de basiswaarden geloofwaardig vertolken. Wie kijkt naar de opwindende die in de maatschappelijk hoog gewaardeerde topsport teweeg brengt, beseft dat er naast een nationale component ook een regionale/lokale invalshoek hoort te zijn.
- > naast de landelijke woordvoerders komen dus de regionale kandidaten op de lijst. Deze hebben een belangrijke taak in het onderhouden van regionale netwerken en het contact met het regionale actieve kader, partijleden en sympathisanten. Samen met provinciale en lokale vertegenwoordigers vervullen ze regionale/lokale ombudsfuncties. Collegiale combinaties van volksvertegenwoordigers uit alle echelons staan in het teken van het signaleren en articuleren van problemen, waarvoor verantwoordelijke bestuurders oplossingen moeten aandragen.
- > net zoals de landelijke politici kiezen leden de regionale kamerleden, maar dan blijft het stemrecht beperkt tot de eigen regionale kandidaten. Op die manier ontstaat een natuurlijk tegenwicht tegen te grote dominantie van Haagse agenda's en instroom van nieuw talent.
- > dit betekent breken met krampachtige afspiegelingscriteria ten gunste van de beste woordvoerders en de beste regionale vertegenwoordiging.

- > de landelijke woordvoerders onderhouden de landelijke media, tenzij er regionale issues in de belangstelling staan. De regionale woordvoerder onderhoudt in principe de regionale media. Leidraad is onderhouden van contacten, zicht geven op de ontwikkeling van de maatschappelijke agenda, ook voor onderwerpen die (nog) niet 'hot' zijn.
- > in het land zijn de fractievoorzitters, wethouders, gedeputeerden van groot belang voor de identificatie van de leden, sympathisanten en kiezers van de PvdA. Door in directe communicatie en afstemming met hen belangrijke debatten te organiseren, maar juist ook vóóraf en achteraf hen over standpunten van de partij of de Tweede Kamerfractie te informeren ontstaat een externe uitstraling. Het 'gewone' lid of de 'gewone' kiezer verwacht dat deze communicatie in een moderne professioneel opererende politieke partij goed geregeld is.

*'Ik heb bij de Tweede Kamerverkiezingen op de VVD gestemd. Niet uit gewoonte, maar omdat de VVD de afgelopen tijd de problemen die in Nederland spelen op de juiste manier heeft gesignaleerd, verwoord en ook de goede oplossingen heeft aangedragen. De Zalm-norm vind ik een uitstekend uitgangspunt, dat de staatschuld moet worden teruggedrongen is een goed idee, evenals het streven naar een sluitende begroting, waar inkomsten en uitgaven elkaar in evenwicht houden. Ik voel me daardoor aangesproken.*

*Dan is er de signalering van de immigratiepolitiek, hoe divers die op zichzelf ook weer is. De PvdA heeft dit hele gebied laten liggen, niet geprobeerd om de problemen te signaleren en te benoemen, laat staan dat er oplossingen zijn aangedragen uit die hoek.*

*Ik moet toegeven, ik ben een zwevende kiezer, althans tot nu toe, tot m'n dertigste. Ja, dat is een onzeker bestaan, maar: zalig zijn zij die alles zeker weten. Dat zweven verplicht me wel, alles goed te volgen, dus ik lees de kranten, luister naar Radio 1 en volg de actualiteitenrubrieken op tv. Gelukkig levert mijn werk bij een debatinginstituut ook veel informatie op. Ik denk er wel eens over om zelf de politiek in te gaan, maar ik vraag me af of ik er het juiste karakter voor heb. Het werk wordt zeer onderschat, het is moeilijker om politicus te zijn dan om een bedrijf te runnen, het is echt een kwestie van lange adem.'*

### **3.3 Vertrouwen in de leden**

Politiek is mensenwerk en mensen maken de beweging, van daaruit gaat het allereerst om het organiseren van een permanent contact met samenleving en eigen achterban, als nieuwe rode draad in alle organisatiekwesities. Dat betekent het opruimen van de feitelijke machtsblokkades van de bestuurderspartij en het organiseren van een op moderne leest geschoeide leden-, sympathisanten- en netwerkpartij.

- > leden zijn op de lange termijn de beste ambassadeurs voor de partij en de worteling van de partij in de samenleving.
- > er komt een grotere differentiatie in vormen van betrokkenheid bij de partij. Daarbij onderscheiden we actief kader, passief kader (op verzoek en beperkt inzetbaar kennis, netwerken, tijdelijke activiteiten), sympathisanten/donateurs, issueleden voor thema's en acties, proefleden tegen een speciaal tarief. Dit gaat gepaard met verschillende rechten.
- > vergroot het aantal kiezers van lijsttrekker en volksvertegenwoordigers door de introductie van een kiezerspas. Maak het voor mensen mogelijk om zich voor een gering bedrag per jaar een stemrecht voor dit doel te verwerven. Zorg dan wel meteen voor een toevoer van nieuwe mensen, met nieuwe opvattingen, die kunnen leiden tot andere verrassende keuzes.
- > schaf vormen van getrappt stemrecht af ten gunste van rechtstreekse verkiezingen met stemrecht van alle leden. Een echte keuze voor een moderne ledenorganisatie vraagt dat ook veel meer zeggenschap direct in handen van de leden wordt gelegd. Dit zal het lid worden van de PvdA ook aantrekkelijker maken voor nieuwe groepen. Zowel voor de keuze van de beroepspolitici als de keuze van de inhoudelijke koers van de partij. Het kiezen door de leden van de politieke leider is daarin een eerste stap. Doordat deze verkiezingen vooraf gegaan worden door een inhoudelijke campagne van de kandidaten wordt voor het eerst de verbinding bloot

gelegd tussen de partijleider en de inhoudelijke koers die hij/zij voorstaat. De leider moet steeds zijn mandaat opnieuw verdienen en daarvoor verantwoording durven afleggen. Een campagne in de eigen partij is tevens een belangrijke test voor de overtuigingskracht en aansprekendheid van de kandidaat-leider.

- > introductie van vormen van correctief referendum door leden, die zwaarwegende bezwaren hebben tegen de door beroepspolitici gekozen hoofdlijnen.
- > optimaal gebruik van en toegang tot personen, netwerken en kennis van actief kader, partijleden en sympathisanten met behulp van een soepel draaiende, goed georganiseerde, voor betrokkenen toegankelijke moderne communicatie- en informatie-instrumentarium. 'Top-down' zijn er in principe dezelfde rechten/plichten als 'bottom up'.
- > mede met het oog op kosten en snelle toegankelijkheid verdient elektronische uitwisseling de voorkeur. Schriftelijke communicatie via bladen dient zijn bestaansrecht permanent te bewijzen via lezersonderzoek.
- > naast de directe communicatie met de leden via de elektronische weg van internet, mailverkeer e.d. blijven het 'face to face' contact en de 'huiskamerbijeenkomsten' essentiële elementen van de binding van de PvdA met haar leden. Daartoe verdient het aanbeveling per regio een strikte taakverdeling toe te passen onder alle politieke gekozen vertegenwoordigers (Raads- en Statenleden, Tweede en Eerste Kamerleden) om periodiek alle leden in de regio te bezoeken, over belangrijke keuzes in de partij te raadplegen, alsmede hen achteraf hierover te informeren.
- > in de praktijk is dit goed te organiseren: er zijn circa 60.000 leden en circa 2000 politiek gekozen PvdA vertegenwoordigers. Dit betekent dat zij ieder 300 leden per persoon periodiek dienen te informeren en raadplegen. Mits consequent uitgevoerd is dit een zéér belangrijke 'bottom-up' impuls voor de partij.
- > gebruik 'peilingen' onder de leden/sympathisanten om periodiek te meten of deze werkwijze aanslaat, hoe de partij ervoor staat en of de politieke vertegenwoordigers hun achterban weten te bereiken.
- > het partijbestuur regelt een onafhankelijke klachtenregeling voor betrokken vrijwilligers, die problemen ondervinden in de ondersteuning of communicatie met professionals.
- > het partijapparaat houdt bij of een persoonlijke benadering van nieuwe betrokkenen of opzeggingen door het partijkader daadwerkelijk plaatsvindt. Deze kennismakingsgesprekken staan in het teken van de introductie in de partijorganisatie, de mogelijkheden om deel te nemen
- > aantrekkelijk scholingsaanbod ontwikkelen voor kader, leden en sympathisanten, waarbij gebruik wordt gemaakt van beroepspolitici, leden met interessante kennis die bijdragen kunnen leveren, gericht op actiever kunnen functioneren in geledingen of partijnetwerken.
- > de wijze waarop de partijorganisatie het beste in de regio's vertakt kan zijn dient nader te worden gezien. Essentieel zijn goede regionale steunpunten, waarbij het accent dient te liggen op de politieke activiteiten, de contacten met de leden en de kiezers en de overige relaties in de regio. Oppassen voor teveel nadruk op gebouw en infrastructuur, die snel kosten verslindend zijn en géén kwaliteit in de regionale activiteiten van de PvdA brengen.

ICT is een basisvoorwaarde in de voorgestelde werkwijze van PvdA. Hoezeer de partij op dit onderwerp ook een goede weg lijkt ingeslagen, toch vreest de werkgroep te langzame en teveel kostende successen. Daarom luidt de aanbeveling ga naar en maak gebruik van ledenorganisaties, die ten aanzien van hun ICT ontwikkeling - soms met vallen en opstaan - een inmiddels perfecte professionele dienstverlening hebben bereikt. In de door de werkgroep in de afgelopen maanden gelegde contacten blijkt dat er 'diverse verwante' organisaties zijn, die kunnen bijdragen, inspringen en de helpende hand bieden. Niet zelf 'het wiel willen uitvinden', maar leren en gebruik maken van anderen is ons devies.

### 3.4 Laat het volk spreken

Deelname aan het partijleven moet voor actief kader, leden, betrokkenen en sympathisanten een interessante persoonlijke beleving zijn, ook als ze incidenteel eens langskomen. Trots om 'erbij' geweest te zijn, zichzelf kunnen herkennen of persoonlijk iets toe kunnen voegen. Dat veronderstelt nieuwe organisatie- en actie vormen.

- > herkenbaar blijven met de agenda, niet alleen voor de maatschappelijke elite of sympathiserende netwerken, maar vooral ook bij wat er leeft op straat. Voorop staat signalering en formulering van problemen, te bereiken resultaten, ook als er zich nog geen oplossingen zich aan de horizon aftekenen. De oorspronkelijke opvatting en het bereikte compromis blijven zoveel mogelijk herkenbaar. Relevant, herkenbaar en actueel zijn in of vooruitlopend op het bredere maatschappelijk debat.

- > de debatacultuur in de partij dient te worden versterkt. Met de sociaal-democratische waarden als richtinggevend, moet de PvdA er niet voor terugschikken uiteenlopende meningen en tegenovergestelde opvattingen 'zichtbaar' te maken. De kwaliteit van de wijze waarop standpunten/meningen worden gepeild, besproken, teruggekoppeld en 'gehanteerd' is daarbij - naast het inhoudelijke standpunt - een belangrijke waarde voor de cultuur van de toekomstige PvdA.

*Lidwien Venselaar, 42 jaar, ICT-deskundige, Almere.*

*'Ik heb zonder enige twijfel op de PvdA gestemd. Toch heb ik wel wat bedenkingen. Zo vind ik dat de partijdemocratie niet goed werkt. Natuurlijk, in essentie is die goed, met het congres en het politiek forum, maar dat zijn toch eigenlijk organen die bovenop de partij liggen, de dingen die bij de leden spelen, zouden gemakkelijker moeten kunnen doorstromen. Ik geloof dat de huidige organisatie niet echt werkt, dat de leden niet het gevoel hebben dat er naar ze wordt geluisterd. Verder heb ik ook de indruk dat er veel dingen door individuen of kleine groepjes worden geregeld, zoals de besluitvorming over de JSF.*

*Het is jammer dat Kok weg is, maar ik vind ook dat hij het recht had om te zeggen 'Het is mooi geweest'. Aan de andere kant had hij bij de laatste verkiezingen toch heel wat kunnen betekenen, denk ik. De mening dat er na Kok een vacuüm is ontstaan, deel ik niet. Jeltje is goed bezig, ik heb er niks tegen als ze het vier jaar zou doen, ook al omdat de partij toch in onrust is, dan heb je toch het gevaar dat mensen zich tegen elkaar moeten gaan afzetten en dat geeft nog meer onrust. Dat de partij nu in de oppositie zit, zie ik niet als een nadeel. Het geeft de kans, nieuwe ideeën te ontwikkelen, het profiel scherper te maken en duidelijk te laten zien dat de PvdA de partij is die voor de armsten in de samenleving staat, de mensen voor het oorspronkelijk allemaal bedoeld was. Dat soort dingen zijn tijdens Paars wat uit zicht geraakt, maar ja, dat heb je nu eenmaal met coalities.*

*Vanuit mijn werk in de ICT heb ik nog wel wat opmerkingen over de website van de partij. Internet is voor de meeste mensen geen makkelijke materie, dus je moet een site interessant maken. Dat is hij ook wel, maar een beetje eenzijdig. Er staat veel nieuws op, er is discussie. Maar ik vind het allemaal een beetje te Haags. En je kunt er weinig of niets op vinden over hoe de partijorganisatie in elkaar zit, wie dat wil weten, vindt het niet op de site. Jammer.'*

- > onderzoek waarom de kenniscentra niet de netwerkrol vervullen ten behoeve van professionals en meningsvorming dan waarop werd gehoopt, onder andere door een zorgvuldige vergelijking van goed en minder goed functionerende kenniscentra.
- > het partijkantoor ontwikkelt zich tot een partijhuis, gehuisvest in het centrum van het land. Én vooral een prettige ontmoetingsplek voor kader, leden en sympathisanten om debatten/workshops te kunnen organiseren. Initiatieven van leden en sympathisanten in het verlengde van maatschappelijke keuzes krijgen praktische ondersteuning in de voorbereiding van debatten (faciliteiten als prikborden, debat-sites) door partijapparaat en inhoudelijke ondersteuning vanuit WBS. Ook een tweemaandelijks debat op een vaste avond met prominenten van binnen en buiten de partij.
- > er wordt een budget vrijgemaakt waarmee projectmatig 'onderzoekspolitiek' kan worden bedreven. Hierop kunnen projecten worden ingediend variërend van studenten die een video

willen maken over een wijk, school, tot de trend van een groepje wethouders die wel eens iets wil laten uitzoeken en inschrijven op een terrein waar zij steeds tegenaan lopen. Ad hoc, gekoppeld aan de actualiteit, ongeorganiseerd. Ruimte voor creatieve ideeënontwikkeling; meerdere groepen die parallel ideeën ontwikkelen, die vervolgens met elkaar worden geconfronteerd in een open debat. Zodat de PvdA weer een inhoudelijk spannende partij wordt waar de agenda continu wordt vernieuwd.

- > neveninstellingen worden ingezet om ondersteuning te bieden bij het opzetten van maatschappelijke debatten. Dat vindt niet plaats in een vaste kennisstructuur, maar door - eventueel - concurrerende ad hoc denktanks, bijeenkomsten van leden en sympathisanten te onderhouden rond deze issues. Confrontatie in het debat levert ervaring op hoe om te gaan met verschillende denkrichtingen, het bereiken van meerwaarde in een creatieve botsing en kritisch 'tegedenken'.
- > de effectiviteit van het partijbureau moet worden versterkt onder andere door het doorbreken van de vele 'koninkrijkes'. Deze neveninstellingen kunnen blijven bestaan wanneer de inzet en bezetting worden geherstructureerd en de binding met de partij en de partijorganisatie wordt versterkt.

### **3.5 Gewoon samen doen**

Het partijbestuur draagt verantwoordelijkheid voor versterking van de formele macht in de partij langs de lijnen van 'Politiek is mensenwerk', inperking informele macht, transparante menings- en besluitvormingsprocessen, heldere rollen van het Politiek Forum en de Adviesraad voor de Verenigingszaken.

- > Het partijbestuur draagt zorg voor het openen van partijnetwerken voor externe sympathisanten, gefaciliteerd door partijapparaat en neveninstellingen.
- > geldstromen en personele ondersteuning van beroepspolitici zullen door kleinere omvang verminderen. Dat noopt tot grotere selectiviteit en scherpere keuzes over waar de PvdA wel en niet op in wil haken.
- > individuele voorkeuren laten stroken met keuzes vanuit fractie- of partijbelang geniet de voorkeur, maar waar dat niet lukt moet de individuele prioriteit wijken.
- > waar mogelijk twee vliegen in één klap slaan: ondersteuning door betrokken vrijwilligers samen op laten gaan met breed herkenbare inzet van de professional op politieke thema's.

Maatschappelijke inzet mede laten leiden door aanwezigheid van betrokken ondersteuning vanuit netwerken van vrijwilligers in de partij.

- > in brede kring uitleggen, wat er in de nieuwe situatie wel en niet kan en waarom dat zo is. Wellicht kan een voor de PvdA maatschappelijk vacuüm door mobilisatie van een nieuw vrijwilligersnetwerk opgepakt worden.
- > de samenwerking tussen professionals en vrijwillig ondersteunende netwerken schept wel verplichtingen over en weer, veronderstelt onderling vertrouwen en stelt hoge eisen aan de onderlinge communicatie. Ze moeten 'open toegankelijk' zijn, zich niet ontwikkelen tot nieuwe gesloten circuits. De professional draagt voor elk netwerk zorg voor een juiste balans van 'halen' en 'brengen'.
- > het partijbestuur draagt zorg voor moderne infrastructuur, de professional voor zorgvuldige communicatie. Alle professionals beoordelen het fractie- en partijbestuur op het onderhouden van actieve, enthousiaste netwerken in en buiten de partij. Een simpel, niet tijdrovend monitoringinstrument draagt hiertoe informatie aan.
- > reorganisatie werkorganisatie in het verlengde van de centrale doelstelling, permanent contact met samenleving en leden, ondersteund met modern instrumentarium. Accent op rekruteren en opzetten van netwerken komt terug in het functioneren van de voorzitter.

- > het partijapparaat ondersteunt afdelingen en regio's bij een efficiënte en effectieve benadering van het electoraat in een moderne vorm van permanente campagne. Het apparaat houdt het bereik en de activiteiten bij op decentraal niveau, licht voor over 'best practices' in het benaderen van netwerken en mensen.
- > om scherp en vernieuwend te blijven, periodiek accenten te kunnen verleggen, de vernieuwing van netwerken en doorstroming van ideeën te bevorderen kennen alle directeuren van neveninstellingen een maximale zittingsduur van 2 keer vier jaar. Zo'n roulatie is niet voor niets ook in andere beleidsgeoriënteerde wetenschappelijke kringen, zoals de Wetenschappelijk Raad voor het Regeringsbeleid, gemeengoed.

*Jan Hamel, 56 jaar Academisch Ziekenhuis Groningen*

*'In mijn ogen vertegenwoordigt de PvdA het menselijke gezicht in de samenleving, in de politiek. Ik stem er dan ook meestal op. Mijn uiteindelijke overweging is dan, dat ik het wel netjes vind om dat te doen. In mijn ogen houdt de PvdA goed rekening met de onderkant van de samenleving, of die nu autochtoon of allochtoon is. De PvdA heeft altijd een zekere gedrevenheid die me wel aanspreekt, de partij is ergens voor of ergens tegen. Dat een dergelijke eigenschap niet altijd even pragmatisch is, is misschien wel een slechte kant van de club. Neem de gezondheidszorg waar ik, als directeur van het Academisch Ziekenhuis in Groningen, nogal wat van afweet en veel in heb meegemaakt. In principe is er in de gezondheidszorg sprake van een oneindige vraag. Daaraan voldoen is volstrekt onbetaalbaar. Dus moet je de vraag inperken, en dat inperken vereist dat je precies weet wat je wel en wat je niet wilt weten. Hetzelfde geldt in de volkshuisvesting en in de stedenbouw. Indertijd had je Schaefer in Amsterdam en Van der Ploeg in Rotterdam, mensen die de onderlaag van de samenleving een goed onderdak hebben bezorgd. Maar ga nu eens in Rotterdam kijken, in de volkswijken, totale buurten zijn er verwaarloosd - ook door PvdA-bestuurders.*

*Er zijn ook zaken die echt uit de hand gelopen zijn, een goed voorbeeld is de thuiszorg. Die was oorspronkelijk bedoeld voor de laagst betaalden. De rijkere mensen konden zich een werkster en een wasvrouw veroorloven. Nu hebben ze, zodra ze minder gezond worden, recht op thuiszorg. Die uit de algemene middelen betaald wordt!*

*Pakweg een halfjaar voor de verkiezingen heb ik, heel eventjes maar uit een ooghoek naar Groen Links gekeken, maar naarmate de datum dichterbij kwam wist ik steeds zekerder dat het de PvdA zou worden. Ik vind het wel jammer dat de partij geen echte grote plannen meer heeft, minder ambitieus lijkt. Gelukkig is de partij ook minder dogmatisch. Hoe het verder zal gaan, moet nog blijken, Jeltje van Nieuwenhoven is nog maar net begonnen, de fractie moet nog een gezicht krijgen.'*

### **3.6 Goed voorbeeld doet goed volgen**

- > Wat valt er nog apart te zeggen over partijcultuur. Wie goed heeft gelezen, is al lang opgevallen, dat er bijna geen alinea voorbijgaat zonder opmerkingen hierover. Er moeten zich nieuwe omgangsvormen ontwikkelen tussen top en vertegenwoordigers, tussen beroepspolitici en actief kader, tussen het actief kader onderling en met leden en sympathisanten op wat meer afstand, tussen PvdA-ers en allerlei kiezersgroepen.
- > wie begint als eerste de knop om te zetten om de beweging te maken? De werkgroep vindt dat de top, beroepspolitici en partijorganisatie als eerste moeten laten zien dat de boodschap is begrepen. In het najaar van 2002 investeren zij terstond in netwerken, actief kader, minder actieve leden en sympathisanten. Zo maar, ook als er geen massamedia bij zijn. Binding en enthousiasme opwekken als professioneel handwerk.
- > de verwachting is gerechtvaardigd, dat goede voorbeelden ook een goed vervolg krijgen. Het partijbestuur volgt dat, besteedt er aandacht aan, rapporteert successen en ook blunders. Geeft zeker intern scherp aan, waar verkeerde rollen gespeeld worden, spreekt mensen daar direct op aan. Niet alleen anderen, ook binnen het partijbestuur zelf.

- > het is niet zo erg om af en toe te falen in een vastgeroeste cultuur, maar heel erg om te doen alsof er niets aan de hand is, terwijl je weet dat het fout zit. Geen overdreven verwachtingen, rekenen op vallen en opstaan, hard zijn voor degenen die de boodschap lijken te negeren.
- > en tenslotte consequent als algemeen principe hanteren: de trap wordt van bovenaf schoon geveegd en niet andersom. Professionals hebben een veel grotere verantwoordelijkheid in deze beweging dan alle anderen!

### **3.7 Never walk alone**

Aparte aandacht is nodig voor het herstel van banden met maatschappelijke partners: communicatie met externen, ook niet partijbetrokkenen, verhoogt de herkenbaarheid van de partij in brede lagen, bevordert een probleemdefinitie van 'buiten naar binnen'. Dat is te verkiezen boven interne discussie en het verwerven van intern draagvlak in te kleine PvdA-kringen.

- > op korte termijn beëindigen van de spanningen met historisch verwante en/of 'one issue' organisaties, nagaan wat bindt in plaats wat scheidt, vanuit respect en tolerantie. Zeker waar ontwikkelingen als leden- en draagvlakverlies dezelfde ontwikkeling vertonen is het leerzaam om oorzaken en strategieën uit te wisselen.
- > samen optrekken, waar mogelijk, met de maatschappelijke organisaties, over en weer ondersteuning van de noodzakelijke modernisering. Openstaan voor en leren van samenwerking met andere linkse partijen. Verbinding zoeken met verwante organisaties rond ontwikkelingshulp en milieu.

## 4 Vernieuwingskoers

### 4.1 Aanpak

*Zorgen voor snel en daadkrachtig handelen naar een andere PvdA vraagt om:*

#### Besluitvorming

Het doorvoeren van een aantal voorstellen bedoeld om de leden weer de 'macht in de partijorganisatie' terug te geven vereist formele besluitvorming binnen de partij.

Speerpunten zijn:

- > het rechtstreeks kiezen van kandidaten voor vertegenwoordigende organen: landelijke en regionale kandidaten voor de kamer, leden voor gemeenteraden, staten en het europarlement
- > invoeren van de kiezerspas
- > invoeren van het correctief referendum
- > behalve het kiezen van de partijleider is het logisch om ook de partijvoorzitter rechtstreeks te laten verkiezen.

Doorvoeren van deze ingrijpende veranderingen vraagt om een duidelijke legitimering door leden. Zittende mensen moeten de ruimte creëren voor nieuwe mensen, anciënniteit mag hierbij nooit het keuzecriterium zijn.

#### Buitenboordmotor

Belangrijke veranderingen laten zich niet per decreet afdwingen. Er is een actieteam nodig dat de noodzakelijke organisatorische veranderingen doorvoert.

Speerpunten zijn:

- > uitdragen en communiceren over voorstellen
- > voorbereiden en begeleiden van de besluitvorming in de partij
- > professionaliseren van het ondersteunende apparaat / serviceorganisatie voor de leden uitbouwen
- > krachtenbundeling neveninstellingen.

Voorwaarden voor een succesvolle aanpak zijn:

- > het partijbureau is 'op orde'
- > met de gewesten/regio's worden in een effectieve samenwerking twintig nieuwe werkvormen gerealiseerd.

De implementatie dient onder verantwoordelijkheid van het partijbestuur te worden opgedragen. Het risico bestaat dat voorzitter en partijbestuur geheel door deze opgave worden opgeslokt en daarmee aan andere activiteiten niet toekomen. Het verdient daarom aanbeveling om met een buitenboordmotor te werken: een 'Gideonsbende', waarin ervaring en jonge honden worden gecombineerd.

De regionale ledenbijeenkomsten zouden tweejaarlijks door het partijbestuur bijeen kunnen worden geroepen om de voortgang en resultaten van de veranderingen te beoordelen.

#### Permanente acties opzetten

Het organiseren van inhoudelijke campagnes is de 'backbone' van de PvdA. Op korte termijn maatschappelijke thema's op de politieke agenda plaatsen is de beste opmaat voor nieuwe verkiezingen.

Speerpunten bij het organiseren van de acties zijn:

- > netwerken van gekozen vertegenwoordigers en prominente partijleden gebruiken

- > bundeling van krachten en benutten van kennis bij de neveninstellingen
- > mobiliseren van kennis en ervaring van werkvloer tot wetenschap / 'coalities' met maatschappelijke organisaties
- > partijapparaat in faciliterende rol 'optimaal richten' en inschakelen
- > 'onorthodoxe' bewegingen durven te stimuleren en 'toe te laten'

Het succes van een permanente actie is afhankelijk van inhoud en organisatie. Beide kunnen niet zonder elkaar.

*Wil Kramer-Veraar, 71 jaar Harderwijk*

*'Ik heb PvdA gestemd vanaf het moment dat ik mocht stemmen, in 1948. Móest stemmen, moet ik zeggen. Ik vind het trouwens nog steeds een plicht, zeker voor vrouwen, voor dat stemrecht is immers indertijd hard gevochten. Juist als vrouw móet je gaan stemmen.*

*Ik geef toe, het is saai. Maar de PvdA heeft grote staatslieden voortgebracht. Drees, Den Uyl en Kok, heel goede mensen. En ook de laatste acht jaar, van Paars, vond ik goed. Het was een aardig kabinet, zoals het naar buiten kwam, goede omgang met elkaar, een team, rustig. Dat Paars op zo'n vreselijke manier vernietigd is, keur ik af. Die hele LPF, wat een vreselijke toestand is dat. Het irriteert me mateloos, ik vind het absurd. Fortuyn deed dat ook al en het gaat maar door. Ze zeggen dit, ze zeggen dat en dan trekken ze het weer in, vreselijk. En dan die verruwing, dat gedoe met die kogelbrieven, het kapotmaken van Melkert, dat hebben ze toch min of meer uitgelokt.*

*Ik zou wensen dat de politiek wat minder enghartig werd, meer Europees, met meer oog voor de wereld om ons heen. Het gaat niet alleen om Nederland. En dan natuurlijk onze nieuwe burgers, die horen erbij, die moeten we accepteren.*

*Het enige wat ik van de PvdA hoop is, dat de partij ons de eerste vrouwelijke minister-president levert. Dat is nodig. En dan vind ik mevrouw Van Nieuwenhoven een hele goeie'.*

## **4.2 Provinciale Statenverkiezingen 2003**

*Deze verkiezingen zijn de eerste beproeving, die al snel voor de deur staat:*

- > lijsttrekkers en de top van de lijst komen in elke provincie tot stand via ledenraadplegingen
- > de PvdA stelt zich ten doel om met vereende krachten van alle beroepspolitici, partijapparaat, kader, leden en sympathisanten tenminste 30% van het verdwenen electoraat terug te winnen
- > naast provinciale thema's zal de campagne sterk in het teken staan van herstel van vertrouwen in de PvdA op landelijk niveau. Landelijke politici - vooral ook uit de Eerste Kamer (!)- gaan een commitment aan om dit doel te realiseren. Het kristallisatiepunt zijn regionale steunpunten voor de organisatie van debatten en mobilisering van leden en sympathisanten.
- > iedere regio adopteert een plan met aantallen huiskamerbijeenkomsten, huisbezoeken, gerichte telefoonacties
- > beroepspolitici uit alle geledingen komen langs als ondersteuning en waardering van het belang van deze activiteit
- > iedere regio adopteert een aantal nieuw te werven leden voor de PvdA en mobiliseert een (groot) aantal sympathisanten om de PvdA weer in de voorste politieke gelederen te krijgen.
- > partijbestuur en fractie zorgen in de opmaat naar de verkiezingen voor minimaal vijf landelijke maatschappelijke acties, die druk bezocht worden en een prominente plaats krijgen in de media.
- > daarnaast worden in twintig regio's 'op maat' maatschappelijke acties georganiseerd, die én de kandidaten voor de Staten én de Eerste Kamerleden prominent 'in beeld' brengen.

## Voetnoten

1

In 'Een partij om te kiezen' onder leiding van Van Kemenade staat: Dat het tijdperk van de traditionele massapartijen ten einde loopt. De sterk nationale context waarin zij opereerden: hun vastomlijnde ideologieën en hun 'trouwe' achterban, ze behoren grotendeels tot het verleden. Bovendien hebben deze partijen, deels vanwege hun succes, het karakter van emancipatiebeweging verloren, en zijn ze zich verregaand met overheid en overheidsbeleid gaan identificeren. De PvdA heeft ondanks vroege pogingen tot modernisering, nog veel trekken van de massapartij behouden en zal zich, uit lijfsbehoud, aan de nieuwe situatie moeten aanpassen. Ze zal weer een zelfstandige schakel tussen maatschappij en overheidsbestuur moeten worden; haar traditionele taken (selectie van volksvertegenwoordigers en normering van overheidsbeleid) een nieuwe inhoud moeten geven; en als communicatieve partij, intern en extern, moeten gaan fungeren.'

2

Zie José Smits, Voorstel voor instellen ombudswerk, 27 augustus 2002.

## **Bijlagen**

1

Maatschappelijke trends en de toekomst van politieke partijen - een essay  
Theo Roes, Sociaal Cultureel Planbureau

2

Kiezersbewegingen in Europa - een interview met Peter Mair - Universiteit van Leiden

3

Commissies ter vernieuwing van de PvdA, 1987 – 2002

## Bijlage 1

# Maatschappelijke trends en de toekomst van politieke partijen

Theo Roes

### *Vraagstelling*

De Partij van de Arbeid is na de schok van 15 mei in een crisis geraakt. Een uitvoerige beschrijving ervan lijkt mij niet nodig. Ik zal een paar oorzaken in kaart te brengen. Daarbij gaat het mij niet om de actuele politieke ontwikkelingen - daarover wordt genoeg geschreven -, maar om de structurele maatschappelijke trends die leiden tot 'de benarde positie van politieke partijen zoals de PvdA' (Becker en Cuperus 2001).

De PvdA is enerzijds een 'gewone' vereniging, die deel uitmaakt van het maatschappelijk middenveld. Anderzijds heeft deze vereniging functies, die betrekking hebben op politiek en overheid. Hierdoor maakt zij deel uit van het politiek-bestuurlijke systeem. Politieke partijen opereren op het snijvlak van samenleving en overheid (ROB 1998). Om de positie van de partijen te verhelderen kijk ik daarom eerst naar de lange termijn ontwikkelingen op het maatschappelijk middenveld en naar de structurele veranderingen bij de overheid. Deze maatschappelijke en bestuurlijke trends vormen de context, waarbinnen de politieke partijen functioneren. Vervolgens komen de politieke trends aan de orde. Het derde deel van deze bijdrage gaat over de consequenties van de trends voor de PvdA.

### *Individualisering*

Nederland is in het laatste kwart van de vorige eeuw niet alleen een stuk welvarender geworden, maar vooral in sociaal opzicht sterk veranderd. De economische en sociale processen zijn met elkaar verweven. De informatisering, de opkomst van de diensten- en kenniseconomie en de internationalisering zijn alleen mogelijk, wanneer de bevolking adequaat is opgeleid en bereid is mee te gaan in het economische moderniseringsproces. Omgekeerd versterkt dit proces sociale veranderingen, zoals individualisering, emancipatie, multiculturaliteit en internationale oriëntatie. De kern van deze *sociale processen* is de individualisering. Deze manifesteert zich op verschillende manieren en beïnvloedt ook het functioneren van de politieke partijen.

Individualisering betekent primair een grote mate van autonomie voor de individuele persoon. Mensen willen bij het maken van keuzes in het leven niet afhankelijk zijn van een ander en laten het persoonlijk belang zwaar meewegen. De opvattingen van de sociale omgeving en de tradities tellen minder mee. Dit geldt niet alleen voor zaken als partnerkeuze of levensbeschouwing, maar ook voor vrijetijdsbesteding, verenigingslidmaatschappen en politiek. Daarbij komt, dat de keuzemogelijkheden groter zijn geworden en de vrije tijd als gevolg van de toegenomen arbeidsparticipatie is afgenomen. Zo moeten vrijwilligerswerk of activiteiten voor een politieke of ideële organisatie concurreren met onderwijs, sport of uitgaan. Per saldo zijn minder mensen maatschappelijk actief (De Hart et al. 2002). De traditionele waarden, normen en gedragingen zijn niet verdwenen, maar er staan veel alternatieve opvattingen en levensstijlen naast.

### *Herschikking maatschappelijk middenveld*

In samenhang met het voorgaande heeft een herschikking maatschappelijk middenveld plaats via de-institutionalisering en toename van maatschappelijke diversiteit. Vanwege de teruggang van het aantal kerkleden is de potentiële achterban van het verzuilde maatschappelijk middenveld van jaar tot jaar kleiner geworden. Voorts zijn de scheidslijnen tussen sociaal-economische klassen vervaagd. Een steeds groter deel van de bevolking rekent zich tot de middenklasse. Belangrijker

is echter nog, dat de maatschappelijke betrokkenheid minder vanzelfsprekend en minder stabiel is. De klassieke ledenorganisaties hebben geen vaste achterban meer en hun ledentallen lopen terug. Dit geldt voor bijvoorbeeld vrouwenorganisaties, omroepen, politieke partijen en ook vakbonden. Hoewel het absolute aantal vakbondsleden licht is gestegen, daalt toch de organisatiegraad van de werkenden. Ondanks het feit dat deze verenigingen zich inspannen en nieuwe participatievormen ontwikkelen, slagen zij er nauwelijks in de overblijvende leden te betrekken bij het reilen en zeilen van de vereniging.

Tegenover deze erosie van het traditionele middenveld staat de opkomst van de geprofessionaliseerde dienstverlenende of belangenbehartigende non-profitorganisaties. De aantallen leden of donateurs van organisaties voor bijvoorbeeld patiënten- en consumentenbelangen, natuur en milieu of internationale solidariteit zijn fors gestegen. Zij vragen primair (financiële) betrokkenheid van de leden en nauwelijks of geen actieve inzet. Daarnaast nemen marktorganisaties functies over van leden- en/of non-profitorganisaties. Zij zijn beter in staat de geïndividualiseerde burger te bedienen.

Alles bij elkaar blijft de organisatiegraad van de Nederlandse samenleving behoorlijk hoog. Enquêtegegevens bevestigen dit beeld. Wel kan worden geconstateerd, dat de scheidslijnen tussen de verschillende typen organisaties vervagen. Mensen oriënteren zich voor hun behoeftevervulling op allerlei organisaties. Daarbij vindt een omslag plaats van geïnstitutionaliseerd aanbod naar vraaggestuurde dienstverlening. De ict faciliteert een dergelijke ontwikkeling. Sociologen beschrijven dit veranderingsproces als een overgang van een verticaal georganiseerde verzuilde samenleving naar een horizontale netwerksamenleving. In zo'n samenleving zijn allerlei intermediaire organisaties actief, die bemiddelen tussen vraag en aanbod. Ondanks de grotere vrijheidsgraden kan onder invloed van de media en de marketing sprake zijn van een grote gelijkvormigheid. In alle vrijheid kiezen velen hetzelfde. Het verschil met de situatie in een geïnstitutionaliseerd veld is echter, dat de variëteit groter is en de voorkeuren gemakkelijker kunnen worden ingeruild. Mensen laten zich nog steeds leiden door hun sociale omgeving, maar deze is minder dwingend en minder coherent.

#### *Verplaatsing van de politiek*

De geschetste maatschappelijke trends hebben de structuur en het functioneren van de overheid diepgaand beïnvloed. In de netwerksamenleving staat de overheid in open verbinding met onafhankelijk opererende maatschappelijke organisaties en met competente en mondige burgers. Zij accepteren niet meer op voorhand van bovenaf opgelegde maatregelen. De overheid probeert in te spelen op deze maatschappelijke diversiteit. De rijksoverheid decentraliseert daartoe haar verantwoordelijkheden naar lokale en provinciale besturen, die dichter bij de burger staan en de belangen beter kunnen afwegen. Ook draagt zij taken over aan zelfstandige bestuursorganen of privatiseert zij bepaalde activiteiten vanuit de veronderstelling, dat deze organisaties de burger als consument beter kunnen bedienen. Daarnaast zijn tal van zaken gecentraliseerd op Europees niveau. De overheid gaat op deze manier bestaan uit een netwerk van relatief zelfstandige eenheden, dat niet meer eenduidig vanuit de politiek wordt aangestuurd. De eenheden opereren in beleidsnetwerken en het beleid wordt ontwikkeld in samenspraak met maatschappelijke organisaties en belangengroepen. Bovendien zijn beleidsafstemming en samenwerking vereist vanwege de complexiteit van de maatschappelijke vraagstukken. Politieke en bestuurlijke taken vallen toe aan maatschappelijke organisaties en het openbaar bestuur lost op. Deze verplaatsing van de politiek levert voor burgers voor- en nadelen op. De interactieve beleidsvorming biedt kansen voor beïnvloeding, maar de verantwoordelijkheidsverdeling wordt diffuus. De burger weet niet meer wie hij moet aanspreken. De behoefte aan publieke verantwoording wordt groter, zeker als zich rampen voordoen, die aan laks optreden van de overheid te wijten zijn (SCP 2002, hoofdstuk 4).

#### *Politieke partijen op een zijspoor?*

De geschetste verplaatsing van de politiek heeft de integratiefunctie van de politieke partijen uitgehold. Het politieke debat en de beleidsvorming spelen zich niet meer af in partijorganen, maar in gremia waarin de politieke partijen als zodanig niet zijn vertegenwoordigd. De politieke

partij verliest daarmee aantrekkingskracht als discussieplatform en als orgaan voor maatschappelijke prioriteitsstelling. Deze ontwikkeling laat onverlet, dat vele partijleden op andere titel aan dit soort processen deelnemen. Deze situatie heeft echter eerder negatieve dan positieve gevolgen voor het politieke debat binnen de partijen, omdat de informatie-uitwisseling, discussie en meningsvorming gemakkelijk overgaan in belangenbehartiging voor een bepaalde sector of maatschappelijk belang. De afweging vindt in dat geval te weinig plaats op basis van politieke uitgangspunten en prioriteiten.

#### *Politiek vertrouwen en (on)tevredenheid*

In aansluiting op deze summier schets van de maatschappelijke en bestuurlijke context is de vraag aan de orde, hoe het politieke systeem functioneert en welke rol de politieke partijen daarbinnen spelen. In Nederland blijkt een groot algemeen vertrouwen in de werking van de democratie. Het publiek ondersteunt massaal de democratische waarden en accepteert protestgedrag, zolang het binnen de gevestigde politieke orde blijft. Zo'n 60 % van de bevolking is het oneens met cynische uitspraken over de politici, internationaal gezien een hoog percentage. De politieke houding van de overige ondervraagden varieert van onverschillig tot bewust afkerig. Ouderen blijken wat meer onvrede te kennen; jongeren zijn eerder wat onverschillig. Dit relatief gunstige oordeel over leden van het parlement en de regering moet geplaatst worden in het kader van het breed gedragen vertrouwen in de maatschappelijke instituties, zoals media, vrijwilligersorganisaties, politie, vakbonden of rechtssysteem. Opvallend is echter, dat de politieke partijen die de volksvertegenwoordigers en bestuurders aanleveren, het minst vertrouwen genieten (40 % versus 60 á 70 % ) (Dekker 2002 a). Er was tot voor kort ook geen enkele aanwijzing, dat deze langjarige trends zouden ombuigen. Uit opinieonderzoek rond de laatste verkiezingen blijkt toch een verandering in de richting van meer cynisme te zijn opgetreden (Van Praag 2002).

De algemene politieke interesse - gemeten via eenvoudige vragen als: bent U geïnteresseerd in de politiek? – is sedert de jaren zeventig procentueel op betrekkelijk hoog niveau gebleven. Een toename mocht echter worden verwacht vanwege het gestegen opleidingsniveau van de bevolking. Hoger opgeleiden zijn immers meer politiek betrokken. Zij zijn echter in de loop van de jaren relatief minder geïnteresseerd geraakt. Jongeren en in het bijzonder de laagopgeleiden blijven nog veel meer achter. De indruk bestaat dat de achterstand groter wordt. Omdat politieke interesse een voorwaarde is voor politieke participatie, neemt daarmee het rekruteringspotentieel voor de politieke partijen af, in het bijzonder onder jongeren.

Politieke interesse vertaalt zich niet automatisch in (partij)politieke participatie. Het niveau lijkt te variëren met het tijdsbeslag dat wordt gevraagd en met de perceptie van het belang. Relatief simpele (protest)activiteiten zijn populairder geworden. Burgers laten niet over zich lopen, zeker als kwesties dichtbij huis in het geding zijn. De politieke deelname in algemene zin geeft weliswaar een wisselend beeld, maar vertoont (tot 2000) zeker geen structureel dalende trend (Dekker 2002 a). Activiteiten die wat minder rechtstreeks samenhangen met belangenbehartiging, maar het functioneren van het politieke systeem betreffen, zijn wel op hun retour. Partijpolitieke en electorale activiteiten worden duidelijk minder ondernomen.

#### *Opkomst bij verkiezingen*

De dalende opkomst bij verkiezingen trekt de meeste aandacht. De daling van de opkomst bij de verkiezingen kan niet zonder meer worden geïnterpreteerd als een vorm van politiek cynisme. De democratische norm om te gaan stemmen bestaat nog steeds, maar de sociale druk om deze na te leven is onder invloed van individualisering en de-institutionalisering verminderd. Naast pertinente afkeer van de politiek bepalen ook desinteresse en toevallige (tijds)factoren de uiteindelijke opkomst (Dekker 2002 b). Nadere analyses van de achtergronden van het (voornemen tot) niet-stemmen laten zien, dat van alle (objectieve) persoonskenmerken het opleidingsniveau uiteindelijk er nog het meest toe doet. Politieke houdingen zijn echter veel belangrijker. Zo gaat van de laagopgeleiden die tevreden zijn over de regering of politiek geïnteresseerd zijn, slechts een zeer klein percentage niet stemmen, terwijl van de niet-geïnteresseerden bijna de helft afhaakt. De groep niet-stemmers moet niet over één kam

worden geschoren. Er zijn verschillende groepen te onderscheiden die elk zo hun eigen redenen hebben om niet naar de stembus te gaan (Dekker 2002 b). De wat hogere opkomst bij de jongste verkiezingen lijkt geheel veroorzaakt door de LPF. Omdat de aanhangers van deze partij tot de politieke cynische mensen kunnen worden gerekend en de partij inspeelt op de anti-overheidsgevoelens in de samenleving, is het nog maar de vraag of de massale steun voor deze nieuwe lijst de voorbode is van een algehele stijging van de politieke interesse en participatie.

### *Partijdeelname*

Het aantal partijleden is in de afgelopen jaren het nog het meest achteruitgegaan. Van de kiezers is blijkens ledentellingen nog maar zo'n 3 % en volgens enquêtes van het CBS 4 % lid van een politieke partij (Bron: CBS, POLS 1997, 1998, 1999, 2000; SCP-bewerking), terwijl het percentage in de jaren zeventig rond de 8 á 10 schommelde. Er zijn algemene sociologische verklaringen te geven, die gelegen zijn in de eerder geschetste maatschappelijke context. De erosie van het maatschappelijk middenveld treft de grote politieke partijen het meest. Zij representeren nog het meest de traditionele verzuilde samenleving die bijna verdwenen is.

De vraag is: wie zijn de mensen die nog lid zijn van een politieke partij? Het in 1999 gehouden Leidse partijledenonderzoek onder de toenmalige vier grote partijen laat zien, dat in de PvdA, VVD en CDA mannen de partijpolitiek domineren. D'66 kent evenveel mannen als vrouwen. De partijleden zijn overwegend hoogopgeleid. Alleen het CDA heeft een zekere spreiding over de opleidingsniveaus. De partijleden onderscheiden zich ook nog nauwelijks wat betreft sociale klasse. De overgrote meerderheid van alle partijleden – ook bij de PvdA – rekent zich tot de middenklasse. Bij de PvdA behoort echter nog ruim een vijfde van de leden tot de arbeidsklasse. Kerkleden worden bij alle partijen aangetroffen, maar bij het CDA zijn bijna alle leden lid van een christelijke kerk.

Het sociale profiel van de partijleden is verder in te kleuren met gegevens over wat de leden in het dagelijks leven doen. Dezelfde enquêtegegevens van het CBS tonen, dat de partijleden aanzienlijk zijn oververtegenwoordigd bij de overheid en het onderwijs. Van de werknemers in deze sector is 8 % lid versus gemiddeld 4,3 %. Het zelfde geldt in mindere mate voor de culturele en recreatieve dienstverlening (5,2%). In de welzijns- en gezondheidssector worden wat minder partijleden aangetroffen (3,2 %). Partijleden zijn echter vooral ondervertegenwoordigd in de marktsector (2,8 %). Overigens is de oververtegenwoordiging in wat de quartaire sector wordt genoemd, geen verrassende uitkomst. In deze sector, die bijna 30 % van de totale werkgelegenheid omvat, zijn immers de meeste hoogopgeleiden werkzaam. Voorts blijkt uit dezelfde bron, dat partijleden maatschappelijk actiever zijn dan de gemiddelde Nederlander. Dit geldt bijvoorbeeld voor activiteiten in de kerkelijke, culturele en recreatieve sfeer, voor het vakbondslidmaatschap en voor allerlei verenigingsactiviteiten

### *Partijactivisme*

Zoals bekend is maar een beperkt percentage van partijleden actief. Het tijdsbeslag van het lidmaatschap moet dan ook niet worden overschat. Wanneer we wat preciezer kijken naar de PvdA-leden, blijkt uit het eerder genoemde Leidse onderzoek, dat de meeste leden nauwelijks of geen tijd aan de partij besteden. Zo'n 15 procent besteedt meer dan 5 uur per maand aan politieke activiteiten. Hieronder zijn ook de leden met vertegenwoordigende functies of met functies binnen de partij. De meeste leden zijn in feite donateurs, die om altruïstische en ideële motieven lid zijn geworden. Lid worden om carrière te maken is volgens hen niet aan de orde. Een geringe partijpolitieke participatie betekent niet, dat de leden weinig maatschappelijk betrokken zijn. Zoals op basis van de CBS-cijfers kan worden vermoed, zijn ook de PvdA-leden relatief vaker lid van andere maatschappelijke organisaties met een ideëel doel en verrichten zij meer vrijwilligerswerk (Holsteyn en Koole 2002). Het lijkt er dus op, dat partijleden sociaal actieve mensen zijn, die echter slechts een beperkt deel van de (vrije) tijd besteden aan de partijpolitiek. De PvdA-leden verschillen hierin nauwelijks van de andere onderzochte partijleden. Vanuit de zorg om de partij-organisatie is het een interessante vraag of sociale participatie leidt tot politieke betrokkenheid of omgekeerd. De meeste politicologen denken op goede gronden, dat sociale

participatie leidt tot politieke betrokkenheid. In elk geval zijn sociaal actieve burgers eerder politiek actief (SCP 1999).

Al met al moet worden geconcludeerd, dat de partijleden een maatschappelijke elite vormen, maar niet afgesloten zijn van de samenleving, zoals regelmatig wordt beweerd. De leden zijn in principe via hun werk of via hun vrijetijdsactiviteiten goed op de hoogte van hetgeen zich in de samenleving afspeelt. Blijft echter de vraag of dit ook geldt voor de kleine actieve groep die in de partijen de dienst uitmaakt. De eerder genoemde CBS-cijfers en ook het Leidse onderzoek suggereren, dat ook het actieve partijlid op een breed maatschappelijk front actief is en dus geïnformeerd zal zijn.

Deze schets van de maatschappelijke, bestuurlijke en politieke trends laat een gemengd beeld zien. Enerzijds is er volop maatschappelijke en politieke interesse en zouden de politieke partijen hiervan kunnen profiteren. Anderzijds staan het openbaar bestuur en in het bijzonder de politieke partijen onder druk, omdat de macht van de overheid wordt uitgehold en de aanhang van de partijen sterk is gekrompen. Op basis van deze trends is een uitgebreide analyse te maken van de positie van de PvdA, maar ik wil hier vooral ingaan op het verlies van de vaste achterban en de uitholling van de ideologische basis. Vooraf echter een opmerking over de gevolgen van de verplaatsing van de politiek.

#### *Stagnatie in de beleidsvorming*

De verplaatsing van de politiek heeft in de afgelopen jaren geleid tot stagnatie in de beleidsvorming. Zo heeft het Tweede kabinet-Kok initiatieven genomen om de gesignaleerde problemen ten aanzien van veiligheid, zorg en onderwijs aan te pakken, maar het beleid is min of meer vastgelopen in de duur en complexiteit van de sturingsprocessen. De netwerksturing met het bijbehorende 'polderen' heeft een snel resultaat belemmerd. Dit geldt zeker voor het Grote stedenbeleid (GSB), dat in nota's en pilotprojecten is blijven steken. Juist het GSB zou moeten aantonen, dat de regering de veiligheid en leefbaarheid als maatschappelijk probleem serieus neemt. De middenklasse burger is hierover zeer bezorgd, maar de onderkant van de samenleving in de steden ondervindt hiervan de grootste hinder. De resultaten van het beleid hebben te lang op zich laten wachten en burgers hebben weinig verbeteringen waargenomen. De verplaatsing van de politiek werkt nog het meest nadelig voor de PvdA, omdat zij traditioneel het meest vertrouwt op overheidsop treden. Voorts worden de sociale problemen van de steden – leefbaarheid, veiligheid en integratie van minderheden – nog het meest de PvdA-bestuurders aangerekend, omdat zij van oudsher eens sterke positie hebben in het bestuur van de grote gemeenten.

#### *Arbeidersklasse en middenklasse*

De belangrijkste maatschappelijke ontwikkeling voor de partij is echter toch het verwijnen van het vaste ledenbestand en de vaste achterban. De arbeidersklasse is in belangrijke mate 'opgelost' in een middenklasse. Welvarende burgers geven wel steun aan het streven naar maatschappelijke gelijkheid, maar zijn nauwelijks politiek te mobiliseren voor maatschappelijke herverdeling. De meest schrijnende kanten van de ongelijkheid zijn immers verdwenen. Om kiezers en leden te behouden en te werven wordt het dus belangrijk een boodschap te hebben, die de hedendaagse burgers aanspreekt. De PvdA heeft echter als traditionele arbeiders-emancipatiepartij moeite zich te interesseren voor de middenklasse burger. De maatschappelijke onzekerheden en ergernissen van deze burgers zijn voor de partij ondergeschikt aan het grotere politieke belang, dat op een bepaald moment moet worden gediend. De burgerlijke waarden worden al snel als kleinburgerlijk beschouwd en staan niet hoog aangeschreven bij de partijelite.

Tegelijkertijd is het een bijna retorische vraag of de partij de huidige arbeidersklasse nog wel aanspreekt. In elk geval is de inbreng van arbeiders zo goed als verdwenen. Hoewel de partij nog een behoorlijk aantal leden heeft die zich tot deze groep rekent, is een zeer klein percentage actief. Deelname vergt sociale en bureaucratische competenties, waarover deze leden meestal niet beschikken. De onderkant van de samenleving is bovendien zwak vertegenwoordigd, omdat de partij nauwelijks leden heeft uit de etnische minderheden die een substantieel deel van de

resterende arbeidersklasse vormen. Om deze redenen heeft de PvdA wellicht te laat begrepen, welke maatschappelijke vraagstukken bij de jongste verkiezingen hoog op de politieke agenda van de verschillende groepen burgers stonden.

#### *Ideologische onzekerheid*

In het verlengde hiervan kan worden geconstateerd, dat het gebrek aan een samenbindende politieke ideologie steeds meer een probleem is geworden. Terecht heeft Kok de veren van de traditionele herverdelingsideologie afgeschud. De gelijke kansen zijn in belangrijke mate gerealiseerd. De groep die een gebrekkige opleiding heeft, langdurig werkloos is en permanent van een minimumuitkering moet leven is klein geworden. Dit betekent echter niet, dat het maatschappelijk verdelingsvraagstuk is opgelost. Het is jammer, dat de beginsel discussie van enkele jaren terug is vastgelopen. Misschien is geen geharnast beginselprogramma nodig, maar meer helderheid over de inhoudelijke koers is toch wel gewenst. Alleen op basis van een visie kan immers worden gedebatteerd en gestuurd. Over op z'n minst drie vragen moet principieel worden nagedacht.

In de eerste plaats leiden gelijke kansen tot ongelijke uitkomsten op basis van persoonskenmerken en cultureel en sociaal kapitaal. De Nederlandse samenleving is een meritocratie geworden, waarin de sociale positie via persoonlijke (intellectuele) capaciteiten en prestaties wordt verworven. De politieke vraag is, hoe met de nieuwe maatschappelijke ongelijkheid moet worden omgegaan. De in de persoon gelegen determinanten voor maatschappelijk succes kunnen nauwelijks worden herverdeeld. Hoe ver gaat de kanssolidariteit? Wolfson heeft hiervoor een transactiemodel ontwikkeld, waarin naar een evenwichtige balans wordt gezocht tussen rechten en plichten (Wolfson 2000).

In de tweede plaats moet de partij zich de vraag stellen, wat de nieuwe middenklasse van de overheid verwacht. Uit onderzoek op het terrein van de sociale zekerheid blijkt, dat grotere keuzevrijheid en marktwerking eigenlijk nauwelijks op prijs worden gesteld (Hoff en Vrooman 2002). Ook in de sfeer van onderwijs en zorg wordt differentiatie, zeker in de richting van minder, maar weinig gewaardeerd. Meer in het algemeen blijkt de burger doordrongen van het belang van goed onderwijs, van kwalitatief verantwoorde zorg en van veiligheid. De burger heeft behoefte aan een dekkend netwerk van formele en informele voorzieningen, dat diensten levert die zijn toegesneden op zijn behoeften en omstandigheden. Dat is ook wel te begrijpen, omdat bij uitstek de middenklasse belang heeft bij collectieve voorzieningen, variërend van sociale zekerheid tot zorgverlof of kinderopvang. Deze voorzieningen dekken risico's af en maken het mogelijk het leven een beetje naar eigen inzicht in te richten. De vraag is echter, hoe dat het beste kan worden georganiseerd: wat moet de overheid centraal regelen en wat decentraal, welke beleidsruimte krijgen maatschappelijke organisaties in de uitvoering, wat kan aan de markt worden overgelaten en waar mag de burger als vrijwilliger worden aangesproken. Wat is in de ogen van de PvdA de beste mix en vooral op welke uitgangspunten is zo'n oordeel gebaseerd. Nodig is een herwaardering van de publieke sector. Melkert heeft bij zijn verkiezing tot lijsttrekker hiervoor terecht aandacht gevraagd. De boodschap is echter niet overgekomen!

In de derde plaats is een bezinning nodig op de aard van het sociale vraagstuk. Er zijn nieuwe vormen van maatschappelijke achterstand of beter sociale uitsluiting ontstaan, die het gevolg zijn van gebrekkige opvoeding, onvoldoende sociale redzaamheid, fysieke of mentale beperkingen, psychische stoornissen en het ontbreken van sociale netwerken. Dergelijke sociale en persoonlijke factoren tellen steeds meer mee, omdat in een meritocratische samenleving een groot beroep wordt gedaan op de zelfredzaamheid van mensen. Er is een grote groep mensen, die juist hierop laag scoort en dus maatschappelijk risico loopt. Te denken is aan jongeren zonder startkwalificatie, psychisch gestoorde en verslaafden, zorgafhankelijke ouderen en gehandicapten. Daarnaast is er nog de grote groep niet-geïntegreerde immigranten. Ter bestrijding van sociale uitsluiting is een intensivering van sociaal beleid nodig en is soms bemoeizorg aangewezen. De vraag is, waar de verantwoordelijkheid van de overheid begint en ophoudt.

Met deze vragen is uiteraard niet de hele politieke agenda voor de komende jaren afgewerkt. In de sfeer van economie, natuur en milieu en fysieke infrastructuur zijn talrijke vraagstukken, die bestudering en discussie vergen. De sociale vraagstukken zijn echter het meest urgent.

#### *Partij-organisatie*

Een aandachtspunt van andere orde is de partijorganisatie als zodanig. In de eerste plaats is de landelijke partij-organisatie sterk centralistisch geworden. De macht ligt bij een kleine groep bestuurders en hun assistenten, die nauwelijks verantwoording afleggen aan de leden.

In de tweede plaats functioneren zeer veel afdelingen gebrekkig. In de meeste gemeenten zijn er naast de raadsleden nauwelijks leden, die de volksvertegenwoordigers bij de les houden. Eerder is het omgekeerde het geval, waardoor al gauw sprake is van een bestuurderspartij. In de derde plaats is het rekruteren van de volksvertegenwoordigers en de bestuurders een vraagstuk, dat steeds meer zorgen baart. Hier verzaakt de partij zijn centrale opdracht om via het stellen van kandidaten voor vertegenwoordigende functies de democratie in stand te houden. Ten slotte: wanneer een partij meer wil zijn dan een kiesvereniging, dan is een intensivering van de relatie tussen gekozenen en kiezer nodig, te beginnen bij de relatie tussen volksvertegenwoordigers en partijleden.

#### *Oplossingsrichtingen*

Deze observaties over de invloed van maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen op het functioneren van de politieke partijen en in het bijzonder de PvdA geven wellicht een te somber beeld. Niet kan echter worden ontkend, dat de partij zijn basisfuncties zeer matig vervult. Dit opstel heeft niet de pretentie concrete oplossingen aan te dragen, maar de observaties geven wel de richting aan, die de partij mijns inziens moet opgaan. Wanneer er een programma met visie is, kan de partij een herkenbare rol spelen in het politieke debat en kunnen haar vertegenwoordigers ook richting geven aan het politieke en bestuurlijke proces. Daarbij zullen de politieke partijen overigens moeten samenwerken met andere maatschappelijke organisaties die een bijdrage leveren aan de collectieve besluitvorming. Daarbij doet zich de tegenstrijdigheid voor, dat top-down besturing weliswaar tot het verleden behoort, maar de politiek toch vaak afwegingen moet maken. Politiek blijft een kwestie van macht, zij het dat deze tegenwoordig gedeeld moet worden met meer partners. Partijen hebben hierop weliswaar niet meer het monopolie – als zij het al ooit hebben gehad -, maar het is zeker niet gewenst de partijen terug te drukken in de rol van organisator van het debat en van procesbewaker (In 't Veld 1995, Mair 2001). In een representatieve democratie organiseren de partijen de politieke macht via een programma en een kandidatenlijst, opdat regering en volksvertegenwoordigers legitieme meerderheidsbeslissingen kunnen nemen (Tromp 2001).

## Literatuur

Becker en Cuperus (2001)

F. Becker en R. Cuperus. De benarde positie van de politieke partijen, zoals de PvdA. Een introductie. In: *Socialisme en Democratie*, 2000/2001, jrg. 57/58, nr. 12/1.

Dekker (2000 a)

P. Dekker. Sterkere democraten, zwakkere democratie? Veranderingen in politieke betrokkenheid en participatie 1970-2000. In: *Tijdschrift voor beleid, politiek en maatschappij*, 2002, jrg. 29, nr 2.

Dekker (2002 c)

P. Dekker (red.). *Niet-stemmers*. Den Haag: SCP, 2002.

De Hart et al. (2002)

J. de Hart, F. Knol, C. Maas-Waal en Th. Roes et al. Zekere banden. Sociale cohesie, leefbaarheid en veiligheid. Den Haag: SCP, 2002.

Hoff en Vrooman (2002)

S.J.M. Hoff en J.C. Vrooman. *Zelfbepaalde zekerheden*. Den Haag: SCP, 2002.

Van Holsteyn, Koole en Elkink (2002)

J. van Holsteyn, Ruud Koole en Jos Elkink. Marginaal of midden in de maatschappij? In: *Tijdschrift voor beleid, politiek en maatschappij*, 2002, jrg. 29, nr 2.

Van Holsteyn en Koole (2000)

J. van Holsteyn en R. Koole. Wie zijn eigenlijk de leden van de PvdA? In: *Socialisme en Democratie*, 2000, jrg. 57, nr. 2.

Mair (2001)

P. Mair. De toekomstmogelijkheden van politieke partijen, links en de democratie. In: *Socialisme en Democratie*, 2000/2001, nr. 12/1.

Van Praag (2002)

Ph. van Praag. Het ging de LPF-stemmer puur om de buitenlanders. In: *De Volkskrant* d.d. 12-9-2002.

ROB (1998)

Raad voor het openbaar bestuur. *Tussen staat en electoraat*. Den Haag: ROB, 1998.

SCP (2002)

Sociaal en Cultureel Planbureau. *De kwaliteit van de quataire sector*. Den Haag: SCP, 2002.

Tromp (2001)

B. Tromp. Een partijloze democratie, of: het einde van de politieke partij? In: *Socialisme en Democratie*, 2000/2001, jrg. 57/58, nr. 12/1.

In 't Veld (1994)

R.J. in 't Veld. *Bestuurlijke vernieuwing: een culturele verandering?* In: A.C. Zijdeveld (red.). *Kleine geschiedenis van de toekomst*. Kampen, 1994.

Wolfson (2000)

D. Wolfson. De ideologie van de kanssolidariteit. In: *Socialisme en Democratie*, 2000, jrg. 57, nr. 2.

## Bijlage 2

# Kiezersbewegingen in Europa

## Interview met Peter Mair, hoogleraar Politieke Wetenschappen te Leiden

In de eindeloze stroom analyses van de verkiezingen 2002 is een terugkerende verklaring de "rechtse golf die over Europa trekt". Voorbeelden zijn Italië, Oostenrijk, maar vooral Frankrijk. Is het niet te makkelijk de verschuivingen in Nederland terug te brengen tot een bredere Europese trend? En wat betekent een andere Europese trend, teruglopende ledentallen voor politieke partijen, voor de toekomst van onze partijdemocratie? We vroegen het aan de van oorsprong lersse hoogleraar Politieke wetenschappen aan de Universiteit van Leiden, Peter Mair.

*"Er is zeker sprake van een Europese trend. Sinds de jaren negentig zijn er veel grotere kiezersbewegingen. Voor het eerst sinds de Tweede Wereldoorlog zijn kiezersgroepen in de Europese Unie zeer instabiel. Daarvoor deed het zich vaker voor maar was er vaak een verband met revolutionaire ontwikkelingen zoals de opkomst of ondergang van grote ideologiën. Ook ledentallen van politieke partijen en de opkomst voor verkiezingen vertoont in veel Europese landen een dalende lijn."*

**"In Nederland doen deze ontwikkelingen zich in extreme mate voor. Nederland zat met haar lidmaatschapscijfers in de middenmoot. Inmiddels is zij bijna hekkensluiter met een percentage van 2,5 procent Hetzelfde geldt voor de trend naar toenemende electorale instabiliteit Van de zestien meest turbulente verkiezingen in Europa sinds 1900 zijn er twee Nederlandse verkiezingen; die van 1994 met een verschuiving van 21,5 procent en in 2002 met veranderlijkheid van bijna 31 procent. In de hele naoorlogse periode wordt dat alleen overtroffen door de Italiaanse verkiezingen van 1994, toen daar het volledige partijenbestel werd vernieuwd. Maar in Nederland was geen sprake van politieke crisis!"**

Hoewel zijn Leidse collega-politicologen het nog niet eens over het bestaan van de veel genoemde kloof tussen burgers en politiek, wijst Peter Mair deze zonder aarzeling aan als hoofdschuldige.

*"De kloof is gegroeid. De betrokkenheid of gewoon belangstelling van burgers bij politiek is veel minder. Een verklaring voor het ontstaan ervan in de jaren zestig, ligt zeker in tevredenheid. Galbraith schreef daar al over in "The culture of contentment". Die tevredenheid is tegelijkertijd voor de democratie heel gevaarlijk. Het is als een plant die, als je hem lange tijd geen water geeft, ineens dood is."*

**"De laatste jaren is er scepsis bij gekomen. Politiek is voor burgers niet meer de manier om problemen op te lossen. Politici zeggen het zelf ook; het is niet aan ons om uw problemen op te lossen. Het relativeren van politici wat zij en door hen de overheid kan betekenen voor mensen ondermijnt het politieke systeem. Tocqueville beschreef al hoe de Franse adel, de toenmalige bestuurlijke elite, zowel privileges als verantwoordelijkheden had. Op het moment dat het evenwicht in de uitoefening daarvan kwijt raakte, begon het einde van hun gezag. Als politici verantwoordelijkheden niet waar maken, de macht niet meer uitoefenen om problemen aan te pakken, ontstaat het beeld van arrogante politici in dienst van zichzelf in plaats van in dienst van burgers."**

**“Fortuyn was geen politicus. Zijn lijst geen partij. Hij heeft geprobeerd deskundigen op zijn lijst te zetten. ‘Je moet het niet overlaten aan politici maar aan mensen die er verstand van hebben’. Tegen politiek, vóór technocratie. Weg met Den Haag. Ook hier gaat een Europese vergelijking overigens wel op. Berlusconi is zeer vergelijkbaar. Een succesvol zakenman die beloofde de problemen van Italië op te lossen. In zekere zin past ook Tony Blair in dat rijtje. Hij heeft ook vaak gezegd: “ik ben geen politicus, ik heb zelfs een hekel aan de politiek”. New Labour kun je zien als een geslaagde poging het verkalkte Engelse twee partijensysteem op te blazen. Inmiddels is hij in de ogen van de Engelse kiezer helemaal politicus geworden. De peilingen geven een vertekend beeld omdat er geen werkelijk alternatief is voor Blair op dit moment. Maar in Engeland is ruimte voor een Fortuyn-achtig figuur.”**

De verklaring voor de extremiteit van de kiezersbewegingen in Nederland ten opzichte van de rest van Europa is nog niet gegeven.

*“Nederland zit extreem opgesloten. Nu kwam het eruit. Maar het gevoel was er al eerder. Het CDA is gehalveerd tussen 1950 en 1990. De wat langere termijn verschuivingen in Nederland waren al enorm. Alleen de politiek is gewoon doorgegaan. Er is in al die jaren niets veranderd.” Paars? “Ja, er was geen christelijke partij bij. Het was christendemocratie zonder christendemocraten. De grote partijen zitten heel dicht bij elkaar. Zelfs als je echt oppositie wil voeren zit je zo weer midden tussen de regenten. Zie D66. Het is een voorzichtig systeem.”*

*“Samen met Luxemburg en Zwitserland is Nederland het enige Europese land waar nog nooit de gehele regering is gewisseld. Ook nu niet met de VVD. In Nederland vinden politici de verhoudingen al snel extreem, maar in werkelijkheid is het voorzichtig, voorzichtig. En je ziet maar met de LPF hoe snel je geschoold bent in dat systeem.”*

Wat is de toekomst van de partijendemocratie zoals we die nu kennen?

**“Ik zie geen toekomst voor de ledenpartij, in tegenstelling tot Ruud Koole. Nu het ledental zo klein is geworden is, biedt het geen fundering in de maatschappij meer. Leden staan net zover van gewone kiezers af als de politici in Den Haag. Steeds meer leden zijn zelf amateur-politicus of verdienen hun geld aan de politiek. De PvdA-leden mogen nu de politiek leider kiezen. Maar eigenlijk vormen zij gewoon een hele grote fractie. Je moet echt naar de kiezer.”**

*“Directe zeggenschap voor leden? Het motiveert niet. Er is veel onderzoek gedaan naar waarom mensen lid worden. Je moet eigenlijk de vraag stellen waarom mensen die geen lid zijn, geen lid willen worden. Het is duidelijk niet alleen een probleem voor politieke partijen. Alleen als tamelijk vrijblijvende steun wordt gevraagd, bijvoorbeeld een geldbijdrage, willen mensen zich aansluiten.”*

*“We moeten toe naar het Amerikaanse systeem; geen leden maar een vaste aanhang van symphatisanten. Deze bepalen, vooral in de keuze van hun kandidaten in de voorverkiezingen, de koers die de partij inzet. Er zijn al ontwikkelingen in verschillende landen in Europa richting het Amerikaanse model, waarbij kiezers zich kunnen registreren. Je kunt kiezers ook bereiken door hun mening te peilen vanuit hun eigen huis, bijv. met internet.”*

Er is één opvallende Europese trend die nog niet veel genoemd is in alle analyses in de media. De links-rechts blokvorming in steeds meer Europese regeringen.

**“In steeds meer landen zie je dat de kiezer echt voor een keuze staat tussen twee regeringen. Een links of een rechts blok. Dan doen verkiezingen er ineens toe. Die situatie bestond al in veel zuidelijke lidstaten, tekent zich ook steeds meer af in Oost-Europa en rukt op naar het Noorden. Zie Oostenrijk, Italië, Duitsland, Denemarken. In Duitsland moesten de Grünen met de SPD samen gaan werken; daarvoor verketterden ze elkaar. Zelfs rechts in Frankrijk heeft een hecht blok weten te vormen. Vroeger zag je in deze landen vaak coalities vanuit het centrum. Nu eenduidig rechts of linkse blokken. En na verkiezingen steeds vaker een echte ‘turn-over’.” Mair juicht het zonder meer toe.**

*“Politiek zou minder over vertegenwoordiging moeten gaan en meer over verantwoordelijkheid. Wie denkt de politiek nog te vertegenwoordigen? Er zijn geen vaste klassen of zuilen. We hebben een maatschappij van individuen. Hoe kun je individuen vertegenwoordigen? Belangrijker is om verantwoordelijk te zijn. ‘Je zou dit of dat doen en als je dat niet doet dan kies ik een andere regering’. Nederlanders moeten ook een nieuwe regering kunnen kiezen. Dat kan nu nog niet. Wat er nu gebeurt heeft niets te doen met wat de kiezer heeft besloten. Hoe langer de formatie duurt, hoe verder weg het raakt van de beslissing van de kiezer.”*

*“Nederland heeft nog een klassiek partijensysteem. Maar alle partijen zijn te zwak om dit systeem vol te houden. Een partijcultuur met zwakke partijen. ....”*

## Bijlage 3

### **Commissies ter vernieuwing van de PvdA 1987 - 2002**

Over de organisatie van de partij verscheen in **oktober 1987** het rapport *Politiek à la carte in plaats van politiek als dagschotel*, geschreven door een commissie voorgezeten door **Bert Middel**. Het bood een radicale kritiek op de heersende cultuur in de PvdA, op de omgangsvormen, de meningsvorming en de besluitvorming. Het achtte een doorbraak alleen mogelijk door gericht en sturend optreden van de politieke leiding. Meer ruimte voor onbelast politiek belast debat achtte de commissie nodig, meer individuele mogelijkheden om aan het partijlidmaatschap inhoud te geven en aanvaarding van het feit dat de achterban van de partij geen homogene massa was, maar bestond uit individuen en een grote variëteit aan groepen. Het partijbestuur zag weinig in het rapport: de cultuurkritiek was achterhaald en gaf een te negatief beeld, de analyse was niet diepgaand genoeg en had te weinig reikwijdte, mede een gevolg van de beperkte opdracht die de commissie had gekregen.

Een maand later, in **november 1987**, verscheen het rapport *Schuivende Panelen* van de hand van een commissie onder voorzitterschap van **Jan Pronk**. Dit was het meest gezaghebbende en invloedrijke rapport in de periode 1987 tot nu. Dit rapport luidde een verbreding van het sociaal-democratische gedachtengoed in. Niet langer was de kern van het streven beperkt tot het garanderen van bestaanszekerheid bij een behoorlijk levenspeil voor iedereen. Ook veiligheid en zekerheid voor toekomstige generaties, kwaliteit van leven en welvaart en gelijkheid voor mannen én vrouwen behoorde nu tot het streven. Bovendien betrof 'iedereen' niet meer alleen landgenoten, ook mensen van buiten Nederland, zelfs van buiten de Europese grenzen hoorden erbij. De rol van de overheid in een veranderende samenleving en het belang van een Europese oriëntatie kwamen uitgebreid aan bod. Het rapport was sterk in zijn analyse, maar werd gekritiseerd om zijn oplossingen en keuzes. Die waren er niet, of waren vaag. Het rapport was vooral politiek-inhoudelijk van aard. Op de organisatie van de partij en haar politieke cultuur werd nauwelijks ingegaan.

In **juni 1988** verscheen vervolgens het rapport *Bewogen Beweging* van een commissie onder leiding van **Wim Kok** over de maatschappelijke positie van de PvdA. Het rapport nam afstand van de eenzijdige oriëntatie op de nieuwe sociale bewegingen en op de polariserende politieke stijl van de PvdA. Het werkstuk van de commissie was een poging het maatschappelijk isolement van de PvdA te doorbreken. Bewogen Beweging was naar mening van het partijbestuur een rapport om in de praktijk te brengen, niet om te bediscussiëren. Het speelde echter bij de heroriëntatie van de PvdA geen rol van betekenis. Het durfde niet te kiezen voor een nieuwe visie op de rol van een sociaal-democratische partij in veranderende maatschappelijke omstandigheden, het bood evenmin de zo gewenste praktische aanwijzingen voor de vernieuwing van de partijorganisatie.

Van de commissie onder voorzitterschap van **Jos van Kemenade** publiceerde de PvdA in **juli 1991** het rapport *Een partij om te kiezen* over de organisatie en maatschappelijke positie van de partij. In afwijking van eerdere rapporten over dit onderwerp richtte *Een partij om te kiezen* zich niet op de partij als ledenorganisatie, maar juist op de plaats en werkwijze van de volksvertegenwoordigers. De Commissie Van Kemenade bepleitte een betere rekrutering en selectie van volksvertegenwoordigers. Zij die namens de PvdA in parlement, Provinciale Staten of gemeenteraad zitting hadden, zouden zich aan de binnenwereld van het beleid moeten ontworstelen en zich veel meer op hun maatschappelijke omgeving moeten oriënteren. In de ledenorganisatie zou vooral de meningsvorming en ideeënontwikkeling centraal moeten staan. De commissie trok een aantal organisatorische consequenties, waaronder de centralisatie van de

kandidaatstelling van de Tweede-Kamerfractie en de afschaffing van de partijraad. Deze voorstellen werden door het congres van december 1992 aangenomen.

In 2001 verscheen het rapport *Politiek is mensenwerk* van de Commissie **Brouwer**. Het rapport formuleerde een aantal heldere prioriteiten die weergaven wat de PvdA als haar doelstelling zag, en wilde daarmee breken met het opstapelen van activiteiten zonder eerst een koers te bepalen. Het rapport deed een aantal concrete voorstellen om aan de invulling van die prioriteiten vorm te geven. Daarbij hoorde de voortzetting van de Kenniscentra, het oprichten van het Politiek Forum en het formaliseren van het gewestenoeverleg in de Adviesraad Verenigingszaken. Ook werd het onderscheid tussen het dagelijks bestuur en het partijbestuur opgeheven, en het partijbestuur verkleind. Door het partijbestuur kleiner te maken en samen te stellen uit professionals met ervaring werd beoogd een slagvaardiger team te creëren. Een ander concreet voorstel was het opzetten van regionale steunpunten, die de band en de samenwerking tussen lokale politici onderling en tussen hen en het partijbureau en landelijke politici moest faciliteren. De regionale steunpunten moesten "de spin in het web" van de communicatie met leden en kiezers, het voeren van campagne en het opzetten van regionale bestuurdersnetwerken worden. Daarnaast werden in het rapport tal van concrete voorstellen gedaan, op het gebied van ICT, rekrutering en activiteiten. Het herinrichten van het partijbestuur en het instellen van het Politiek Forum en de Adviesraad zijn snel ter hand genomen. Via het werkplan van het partijbureau worden de overige voorstellen doorgevoerd. Dit alles heeft tot op heden niet tot een fundamentele koerswijziging van de organisatie van de partij geleid.

In het boek '*Honderd jaar sociaal democratie in Nederland*' schrijft **Frans Becker** van de WBS, terugkijkend op de verschillende PvdA-commissies en hun rapporten:

*Er is een betrekkelijk vast patroon herkenbaar: voor de oplossing van een lastig probleem werd een commissie ingesteld; de verwachtingen waren bijzonder hooggespannen; deze commissie ging het probleem oplossen; er vond het nodige duw- en trekwerk plaats over de samenstelling van de commissie; de commissie kwam ondanks grote tijdsdruk en interne spanningen en meningsverschillen tot een eindrapport; ongeacht de kwaliteit van de rapportage had deze uiteindelijk buitengewoon weinig praktische betekenis voor de opvattingen en het beleid van PvdA-politici in gemeenten, provincies en parlement. De discrepantie tussen inspanning en resultaat had niet alleen te maken met de grote afstand die was ontstaan tussen het denkwerk voor de langere termijn en de beperkte horizon van de alledaagse politiek.*

*De wijze waarop met commissies en rapporten werd omgegaan hing ook samen met de diffuse interne besluitvormingsprocessen binnen de PvdA. De partij kende tal van georganiseerde groepen en instellingen, met elk hun eigen politieke agenda en beïnvloedingskanalen. Bewindslieden, Tweede-Kamerfractie en partijbestuur vormden onderling een wisselend patroon van machtsrelaties. Daarnaast vertegenwoordigden de politici en ambtsdragers op lokaal en provinciaal niveau een bestuurlijk gewicht van betekenis. In de jaren 1966-1977 had een beperkte coalitie van groepen een stempel kunnen drukken op de strategische koers van de PvdA. Partijvoorzitter Van den Berg en Den Uyl wisten in de periode 1979-1986 eveneens sturing aan de PvdA als geheel te geven. Na 1986 was van een dergelijke samenhang nauwelijks meer sprake.*